МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДРАНУС ЛЮБОВ СЕРГІЇВНА

УДК: 339.138:332.012.2

ДИСЕРТАЦІЯ

РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

Спеціальність 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Науковий консультант
Кошкалда Ірина Віталіївна
д-р., екон. наук, професор,
завідувачка кафедри управління
земельними ресурсами, геодезії та кадастру
Державного біотехнологічного університету

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ Л.С. Дранус

Полтава – 2026

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	21
1.1. Сутність, зміст і взаємозв'язок категорій соціальної відповідальності та інструментів управління маркетингом	21
1.2. Характеристика системи соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин	49
1.3. Еволюція концепції управління маркетингом	73
Висновки до першого розділу	94
Розділ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	101
2.1 Концептуальні основи соціальної відповідальності	101
2.2. Моделі соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин	118
2.3 Практики реалізації соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин	152
Висновки до другого розділу	200
Розділ 3. СИСТЕМА ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ	206
3.1 Аналіз підходів до управління маркетингом суб’єктів економічних відносин	206
3.2. Імплементація іноземного досвіду реалізації напрямків соціально відповідального маркетингу суб’єктами економічних відносин.	228
3.3. Управління персоналом для реалізації соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин	267
Висновки до третього розділу	289
Розділ 4. ОБҐРУНТУВАННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ’ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В	296

СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ	
4.1. Аналіз ефективності маркетингових комунікацій суб'єктів економічних відносин.	296
4.2. Формування інструментів управління маркетингом суб'єктів економічних відносин	334
4.3. Маркетинговий комплекс як інструмент підвищення рівня соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин	350
Висновки до четвертого розділу	379
Розділ 5. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	387
5.1. Напрями вдосконалення системи інструментів управління маркетингом	387
5.2. Формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин	407
5.3 Алгоритм реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин.	442
Висновки до п'ятого розділу	454
ВИСНОВКИ	461
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	472
ДОДАТКИ	513

ВСТУП

Соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин є одним із визначальних чинників забезпечення сталого розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств, зміцнення довіри стейкхолдерів та формування ефективної системи управління маркетингом. В умовах глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, посилення вимог до прозорості ведення бізнесу та впровадження принципів ESG соціальна відповідальність перестає бути лише елементом корпоративної культури й набуває статусу стратегічного інструменту управління, що визначає довгострокову результативність діяльності суб'єктів економічних відносин.

Особливої актуальності питання реалізації соціальної відповідальності набули в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування підприємств, фінансових установ, органів державної влади та місцевого самоврядування, зумовила необхідність переосмислення підходів до управління маркетингом, формування нових моделей взаємодії зі стейкхолдерами, підтримки працівників, споживачів, територіальних громад і суспільства загалом. За таких умов інтеграція принципів соціальної відповідальності в систему інструментів управління маркетингом стає важливою передумовою забезпечення економічної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності суб'єктів економічних відносин.

Сучасна практика господарювання свідчить, що ефективне функціонування суб'єків економічних відносин все більше залежить від здатності поєднувати економічні, соціальні та екологічні цілі розвитку. Це зумовлює необхідність удосконалення концептуальних засад соціально відповідального маркетингу, розвитку методичного забезпечення

оцінювання рівня соціальної відповідальності, формування механізмів інтеграції ESG-принципів у систему маркетингового управління, використання цифрових маркетингових технологій та розвитку партнерської взаємодії із зацікавленими сторонами. Водночас сучасні виклики потребують адаптації існуючих підходів до умов високого рівня ризиків і невизначеності в яких перебувають господарюючі суб'єкти України.

Теоретичні засади соціальної відповідальності, корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку, маркетингового менеджменту та соціально відповідального маркетингу знайшли відображення у працях зарубіжних учених Г. Боуена [279], А. Керролла [285], М. Портера [362], М. Крамера [362], Ф. Котлера [332], П. Друкера [298], Р. Едварда Фрімена [308], Дж. Елкінгтона [300], Ф. Хайєка [318], Дж. Муна [351, 342], Д. Маттена [344] та інших дослідників.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів соціальної відповідальності бізнесу, маркетингового менеджменту, стратегічного управління, розвитку маркетингових концепцій, управління взаємодією зі стейкхолдерами та забезпечення сталого розвитку зробили українські науковці Л.В. Балабанова [16], Л.С. Безугла [21], Ю.І Данько [49, 50], А.Ф. Павленко [172], С.М. Ілляшенко [322], Н.В. Карпенко [94], О.О. Краснoруцький [117, 118], Н.В. Куденко [123], Т.І. Лункіна [134], О.В. Зозульов [81], І.Л. Решетнікова [193], М.А. Окландер [165], А.В. Войчак [33], Л.М. Малюта [140], В.В. Россоха [197], І.Б. Яців [268] та інші.

Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції соціальної відповідальності в систему інструментів управління маркетингом, формування єдиного методологічного підходу до оцінювання рівня соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, адаптації

маркетингових інструментів до сучасних викликів цифрової економіки, воєнного стану та післявоєнної відбудови України, розвитку механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, а також розроблення практичних рекомендацій щодо реалізації соціальної відповідальності для підприємств різних галузей економіки.

Необхідність вирішення зазначених проблем, поглиблення теоретико-методологічних засад соціально відповідального маркетингу, удосконалення науково-методичних підходів до реалізації соціальної відповідальності та розроблення практичних рекомендацій щодо її інтеграції у систему інструментів управління маркетингом суб'єктів економічних відносин зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, визначили її актуальність, наукове значення та практичну цінність.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану наукових досліджень Чорноморського національного університету імені Петра Могили та є складовою науково-дослідних тем кафедри менеджменту, а саме «Управління розвитком підприємств у воєнний та повоєнний періоди» (державний реєстраційний номер 0124U004014), у межах якої автором розроблено теоретико-методичні положення щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності в систему управління маркетингом підприємств і «Управління розвитком підприємств різних організаційно-правових форм в умовах глобалізаційних змін» (державний реєстраційний номер 0121U111591), де автором удосконалено методичні підходи до реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин у системі інструментів управління маркетингом, запропоновано концептуальні засади розвитку взаємодії зі стейкхолдерами та використання сучасних маркетингових інструментів для забезпечення сталого розвитку.

Дисертаційне дослідження також виконувалося відповідно до плану наукових досліджень Державного біотехнологічного університету за темою «Теоретико-методологічні засади управління земельними ресурсами та розвиток національної економіки в умовах забезпечення сталого розвитку» (державний реєстраційний номер 0121U109407), у межах якої автором обґрунтовано науково-методичні підходи до реалізації принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку у діяльності суб'єктів економічних відносин, розроблено рекомендації щодо застосування інструментів соціально відповідального маркетингу для підвищення ефективності управління підприємствами аграрного сектору.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад та розроблення науково-практичного інструментарію реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом на основі інтеграції економічних, соціальних та екологічних пріоритетів розвитку.

Реалізація мети дисертаційної роботи обумовила необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- узагальнити теоретичні засади соціальної відповідальності та інструментів управління маркетингом, удосконалити теоретичний підхід до визначення сутності поняття «соціальна відповідальність суб’єктів економічних відносин» та обґрунтувати її роль у системі стратегічного управління;
- визначити структуру соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин, визначити її основні складові та обґрунтувати їх взаємозв’язок у системі взаємодії держави, суб’єктів економічних відносин і суспільства;

- дослідити теоретичні засади розвитку концепцій маркетингу, обґрунтувати інтеграцію принципів соціальної відповідальності у сучасні маркетингові концепції;

- дослідити концептуальні засади та сучасні практики реалізації соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин для обґрунтування її інтеграції з інструментами управління маркетингом;

- розробити моделі соціальної відповідальності для окремих галузей національної економіки з визначенням пріоритетних напрямів соціальних ініціатив відповідно до галузевих особливостей і сучасних суспільних викликів;

- здійснити комплексну оцінку реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в аграрній, банківській, страховій та туристичній сферах із урахуванням визначених складових соціальної відповідальності та виявити галузеві особливості її реалізації;

- уточнити та систематизувати класифікацію підходів до управління маркетингом з урахуванням сучасних трансформацій ринкового середовища, цифровізації та орієнтації на формування довгострокової цінності для зацікавлених сторін;

- розробити галузево диференційовані рекомендації щодо інтеграції соціально відповідального маркетингу в управлінські моделі суб’єктів економічних відносин з урахуванням галузевої специфіки, сучасних викликів розвитку та позитивного зарубіжного досвіду;

- дослідити теоретичні засади управління персоналом на основі соціальної відповідальності, систематизувати сучасні підходи до його реалізації та обґрунтувати їх інтеграцію в систему соціально відповідального управління;

- провести аналіз сучасних підходів до формування маркетингових комунікацій, удосконалити модель їх побудови та оцінювання ефективності, систематизувати напрями й визначити особливості реалізації

соціально відповідальних комунікацій у діяльності суб'єктів економічних відносин;

- розробити інтегровану модель управління маркетингом суб’єктів економічних відносин з урахуванням сучасних чинників розвитку ринкового середовища та взаємодії зі стейкхолдерами;

- удосконалити систему маркетингових інструментів шляхом їх інтеграції у взаємопов’язані функціональні блоки з урахуванням сучасних умов ринкового середовища;

- обґрунтувати підхід до інтеграції принципів соціальної відповідальності в елементи комплексу маркетингу суб’єктів економічних відносин;

- удосконалити систематизацію інструментів соціально відповідального маркетингу за елементами комплексу маркетингу;

- удосконалити методичний підхід до формування системи інструментів управління маркетингом;

- розробити науково-методичний підхід до формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин;

- розробити алгоритм реалізації соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин.

Об’єктом дослідження є процеси соціально відповідальної діяльності суб'єктів економічних відносин у сучасному ринковому середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади реалізації соціальної відповідальності через систему інструментів управління маркетингом, а також механізми їх впливу на формування довгострокової цінності для споживачів, бізнесу та суспільства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження стали положення економічної теорії, теорії менеджменту, маркетингу, концепцій корпоративної соціальної

відповідальності, сталого розвитку, маркетингового менеджменту, соціально відповідального маркетингу, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин у системі інструментів управління маркетингом.

Застосування системного підходу дало змогу розглядати соціальну відповідальність як інтегровану складову маркетингового управління та виокремити основні напрями дослідження, а саме: теоретичні засади соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин; концептуальні основи соціально відповідального маркетингу; інструменти управління маркетингом; особливості взаємодії зі стейкхолдерами; методичні підходи до оцінювання рівня соціальної відповідальності; формування стратегічних напрямів реалізації соціальної відповідальності в сучасних умовах функціонування економіки України.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: *історичний* (дослідження розвитку концепції соціальної відповідальності та трансформації підходів до управління маркетингом), *системного аналізу* (визначення взаємозв'язків між соціальною відповідальністю, управлінням маркетингом та сталим розвитком), *монографічний* (вивчення практики реалізації соціальної відповідальності суб'єктами економічних відносин), *порівняльного аналізу* (зіставлення міжнародного та вітчизняного досвіду впровадження соціальної відповідальності), *графічний* (візуалізація результатів дослідження), *економіко-математичний* (прогноз оцінки інструментів маркетингу, аналіз рекламно-комунікаційного ринку України, динаміка змін застосування медійної реклами, зміни маркетингової активності суб'єктів економічних відносин в Україні), с*интезу та наукової абстракції* (для формування наукових висновків і практичних рекомендацій) та інші.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України; аналітичні та статистичні матеріали Міністерства економіки України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Національного банку України, міжнародних організацій (ООН, Європейської Комісії, Світового банку), звіти підприємств, банківських установ, страхових компаній та інших суб'єктів економічних відносин, матеріали професійних асоціацій, результати міжнародних рейтингів і досліджень, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, результати власних досліджень, проведених автором. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп’ютерних програм.

Наукова новизна одержаних результатів визначається особистим внеском автора у вирішення актуальної наукової проблеми в галузі управління та маркетингу, що полягає у розробці й обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, удосконаленні науково-методичних підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин у системі інструментів управління маркетингом. До найбільш вагомих результатів дисертаційного дослідження, що характеризуються науковою новизною, належать такі положення:

вперше:

- розроблено інтегровану модель управління маркетингом суб’єктів економічних відносин, яка синтезує класичні етапи маркетингового менеджменту із сучасними чинниками розвитку ринкового середовища. Особливістю моделі є системність, циклічність, масштабованість та орієнтація на довгострокову взаємодію зі стейкхолдерами, що забезпечує узгодження економічних і соціальних цілей, підвищення адаптивності та

формування конкурентоспроможної соціально орієнтованої маркетингової стратегії;

- обґрунтовано концептуальний підхід до переосмислення класичних елементів комплексу маркетингу через призму соціальної відповідальності, який передбачає розгляд кожного елемента як інструменту досягнення не лише економічних, а й суспільно значущих результатів. Запропонований підхід забезпечує інтеграцію принципів етичності, екологічності, соціальної справедливості та прозорості у систему маркетингової діяльності суб'єктів економічних відносин;

- запропоновано алгоритм реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, заснований на ресурсно-адаптивному підході, який передбачає взаємоузгоджене врахування рівня ресурсного забезпечення, ступеня інтеграції соціальної відповідальності в систему управління, особливостей взаємодії зі стейкхолдерами, організаційного забезпечення та системи контролю результативності. Запропонований алгоритм дає змогу формувати різні траєкторії реалізації соціальної відповідальності залежно від ресурсних можливостей і стратегічних пріоритетів суб'єктів економічних відносин;

удосконалено:

- теоретичний підхід до визначення поняття «соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин», яке, на відміну від існуючих підходів, трактується як цілісна інтегрована концепція та складова стратегічного управління, що забезпечує системне включення соціальних, екологічних і економічних цінностей до маркетингових стратегій суб'єктів економічних відносин. Запропонований підхід сприяє розвитку нової парадигми взаємодії із зацікавленими сторонами в умовах сталого розвитку та підвищенню ефективності реалізації соціально орієнтованих бізнес-моделей;

- структуру соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин, яка, на відміну від існуючих, базується на комплексному підході до визначення її складових, відображає багаторівневу організацію соціальної відповідальності та взаємозв’язки між державою, суб’єктами економічних відносин і суспільством. Це дає змогу розглядати соціальну відповідальність як динамічну систему взаємопов’язаних елементів, що сприяє підвищенню адаптивності та ефективності стратегій соціально відповідальної поведінки в умовах сучасних економічних трансформацій;

- концептуальні засади соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин шляхом синтезу етичних, філософських і соціально-економічних підходів. На відміну від існуючих, соціальну відповідальність запропоновано розглядати як багатовимірну інтегровану концепцію, що поєднує моральні цінності, особисту й корпоративну відповідальність, економічну результативність, етичні зобов’язання та соціальні обов’язки перед суспільством у контексті глобальної взаємозалежності;

- систематизацію інструментів соціально відповідального маркетингу за елементами комплексу маркетингу, що, на відміну від традиційного підходу до їх класифікації, забезпечує комплексне врахування соціальних очікувань споживачів, принципів сталого розвитку та ціннісної орієнтації маркетингової діяльності. Запропонована систематизація дає змогу суб’єктам економічних відносин адаптувати маркетингові стратегії, підвищувати довіру до бренду та формувати репутаційний капітал;

- методичний підхід до формування системи інструментів управління маркетингом, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на комплексному поєднанні GAP-, SWOT- та PESTEL-аналізу для всебічного оцінювання внутрішнього й зовнішнього середовища суб’єктів економічних відносин. Запропонований підхід забезпечує більш обґрунтований вибір маркетингових інструментів, підвищує адаптивність управлінських рішень

та ефективність реалізації маркетингової стратегії в умовах динамічних змін ринкового середовища;

- науково-методичний підхід до формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, який, на відміну від існуючих, передбачає поетапний взаємопов'язаний процес, що охоплює визначення суб'єктів, об'єктів і принципів соціальної відповідальності, формування ресурсного забезпечення, реалізацію соціально відповідальних заходів та оцінювання їх результативності. Запропонований підхід забезпечує системність прийняття управлінських рішень, підвищує прозорість взаємодії зі стейкхолдерами та ефективність реалізації соціально відповідальних ініціатив;

набули подальшого розвитку:

- наукове обґрунтування трансформації базових концепцій маркетингу шляхом їх інтеграції із соціальною відповідальністю суб'єктів економічних відносин. На відміну від існуючих підходів, запропоновано інтеграційне бачення соціально орієнтованого маркетингу, що забезпечує адаптацію традиційних маркетингових концепцій до сучасних умов сталого розвитку, глобальних викликів і зростаючих суспільних очікувань. Це дало змогу сформувати модель соціально орієнтованого маркетингу, яка поєднує економічну результативність із соціальною та екологічною цінністю, сприяє зміцненню довіри, формуванню довгострокових конкурентних переваг і трансформації поведінки суб'єктів економічних відносин у напрямі відповідальності та сталого розвитку;

- наукові положення щодо визначення об'єктів соціальних ініціатив у межах моделей соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин шляхом конкретизації пріоритетних напрямів їх формування відповідно до типу моделі та сучасних суспільних викликів. Запропонований підхід, на відміну від існуючих, враховує динаміку змін зовнішнього середовища, зокрема вплив воєнного стану, екологічних

катастроф і цифрової трансформації, що дає змогу адаптувати соціальні ініціативи до актуальних потреб суспільства та підвищити ефективність реалізації соціальної відповідальності;

- наукові положення щодо практичної реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на комплексній оцінці реалізації соціальної відповідальності в аграрній, банківській, страховій та туристичній сферах шляхом узагальнення й систематизації сучасних галузевих практик, врахування специфіки кожної галузі та визначених складових соціальної відповідальності. Це дало змогу виявити спільні й відмінні особливості реалізації соціальної відповідальності в досліджуваних сферах, обґрунтувати пріоритетні напрями її вдосконалення та сформувати підґрунтя для підвищення ефективності управлінських рішень у сфері маркетингового управління;

- наукові положення щодо класифікації підходів до управління маркетингом шляхом систематизації їх за критерієм домінуючих цілей, способів формування цінності та інструментів досягнення маркетингових результатів. На відміну від існуючих класифікацій, запропоновано розширену типологію, яка враховує сучасні напрями розвитку маркетингового управління та охоплює традиційний, клієнтоорієнтований, стратегічний, інтегрований, соціально відповідальний, цифровий (диджитал) маркетинг і маркетинг на основі даних (data-driven marketing). Запропонований підхід відображає трансформацію маркетингу від інструменту забезпечення збуту до комплексної системи управління взаємодією із зацікавленими сторонами, формування довгострокової цінності та забезпечення конкурентоспроможності суб’єктів економічних відносин в умовах цифровізації та сталого розвитку;

- галузево диференційовані практичні рекомендації щодо інтеграції напрямів соціально відповідального маркетингу в управлінські моделі

суб'єктів економічних відносин аграрного, банківського, страхового та туристичного секторів. Запропоновані рекомендації, на відміну від загальних підходів до реалізації соціальної відповідальності, враховують галузеву специфіку діяльності, пріоритети взаємодії із зацікавленими сторонами та сучасні виклики розвитку. Вони базуються на принципах відповідальності, прозорості, ціннісно-орієнтованого управління та адаптації позитивного зарубіжного досвіду, що сприяє підвищенню ефективності соціально відповідальних стратегій і забезпеченню сталого розвитку суб'єктів економічних відносин;

- теоретичні засади управління персоналом на основі соціальної відповідальності шляхом виокремлення та обґрунтування чотирьох взаємопов'язаних підходів: людиноцентричного, інклюзивного, інвестиційного та партнерського. На відміну від існуючих підходів, запропонована система враховує не лише економічні результати управління персоналом, а й соціальні цінності, розвиток людського потенціалу, забезпечення рівних можливостей, довгострокове інвестування у працівників та формування партнерських відносин між суб'єктами економічних відносин і персоналом;

- модель побудови та оцінювання ефективності маркетингових комунікацій суб'єктів економічних відносин, яка, на відміну від існуючих підходів, базується на поетапному алгоритмі формування комунікаційної політики з урахуванням цільових сегментів, ціннісного повідомлення, релевантних каналів взаємодії та інструментів персоналізації. Систематизовано напрями соціально відповідальної комунікації в аграрній, банківській, страховій та туристичній сферах. Обґрунтовано, що в умовах кризових викликів підтримка Збройних Сил України стала інтегрованим елементом маркетингових комунікацій, сприяючи формуванню корпоративної соціальної відповідальності та зміцненню довіри до бренду;

- методичні підходи до формування системи маркетингових інструментів шляхом їх інтеграції у п’ять взаємопов’язаних функціональних блоків: аналітичний, управлінський, креативно-соціальний, інтегровано-виконавчий та маркетингового аудиту. Запропонована структуризація, на відміну від традиційного інструментального підходу, забезпечує системність, гнучкість, стратегічну стійкість та адаптивність маркетингової діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в сукупності вони формують теоретичну та методичну основу для вдосконалення реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин у системі інструментів управління маркетингом, розвитку соціально відповідального маркетингу, інтеграції ESG-принципів у діяльність підприємств, підвищення ефективності маркетингового управління, розвитку партнерської взаємодії з стейкхолдерами та забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання.

Науково-методичні положення та практичні рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності в систему маркетингового управління, розвитку соціального партнерства, удосконалення взаємодії між органами влади, бізнесом і громадськістю, а також використання маркетингових інструментів під час розроблення стратегічних документів соціально-економічного розвитку використано у діяльності Департаменту економічного розвитку Миколаївської міської ради (довідка № 17559/02.03.01.02-14/02.03/020/26 від 07.07.2026 р.) та в процесі розробки регіональних соціально-економічних програм розвиткуДепартаменом економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної військової адміністрації (довідка № 403/12-01.01-19 від 03.07.2026 р.).

Результати дослідження щодо розвитку теоретико-методологічних засад управління маркетингом на принципах соціальної відповідальності, інтегрованої моделі управління маркетингом суб'єктів економічних відносин, а також рекомендації щодо формування соціально відповідального менеджера та системи управління персоналом використано в діяльності Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти під час проведення заходів із підвищення професійної майстерності адміністраторів і викладачів закладів вищої освіти України (довідка від 11.12.2025 р.).

Науково-методичні розробки щодо використання інтегрованої моделі управління маркетингом суб'єктів економічних відносин, застосування інструментів соціально відповідального маркетингу та формування стратегій розвитку підприємств використано у консультаційній діяльності Миколаївського регіонального центру підтримки бізнесу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів малого та середнього підприємництва, розвитку соціально відповідального підприємництва та зміцненню економічної стійкості підприємств (довідка № 1512/01-001 від 15.12.2025 р.).

Практичні рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему управління маркетингом, розвитку взаємодії із зацікавленими сторонами, удосконалення маркетингових комунікацій та забезпечення сталого розвитку використано у діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» (довідка від 05.01.2026 р.).

Теоретико-методологічні положення, методичні розробки та практичні рекомендації автора впроваджено в освітній процес Чорноморського національного університету імені Петра Могили (довідка № 03/507-08 від 27.07.2026 р.).

Запропоновані в дисертації теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані органами

державної влади та місцевого самоврядування при формуванні програм соціально-економічного розвитку, підприємствами різних організаційно-правових форм під час розроблення стратегій корпоративної соціальної відповідальності, маркетингових стратегій і програм сталого розвитку, а також закладами вищої освіти у процесі підготовки фахівців економічного профілю, розроблення освітніх програм і навчально-методичного забезпечення.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням, в якому викладено авторський підхід до вирішення теоретичних, методологічних та практичних проблем реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом. Усі відображені в дисертації висновки і науково-практичні положення, які виносяться на захист, одержані автором особисто, а з наукових праць, що опубліковані у співавторстві, використані лише ті ідеї та положення, що є результатом особистих досліджень. Робота не містить матеріалів кандидатської дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи доповідалися на: IV та V Міжнародні науково-практичні інтернет-конференції «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти» (Львів, 2022, 2023); Всеукраїнська науково-практична конференція Могилянські читання – 2023: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (Миколаїв, 2023); Міжнародна науково-практична конференція «Цифрове суспільство: управлінні, фінанси та соціум» (Дніпро, 2023); XVIII Міжнародна наукова конференція «Ольвійський форум: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» (Миколаїв, 2024); Всеукраїнська науково-практична конференція «Могилянські читання – 2024: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та

регіональний аспекти». (Миколаїв, 2024); X Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації» (Кам'янець-Подільський, 2025); IV International Conference Of Doctoral Students (ICDS 2025) (Szczecin, Poland, 2025); XXXIV Міжнародна науково-практична конференція «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я», (Харків, 2026).

Публікації. За результатами виконаного дисертаційного дослідження опубліковано 43 наукових праць (13 одноосібні), із них: 29 статей у вітчизняних фахових наукових виданнях, 5 статей у зарубіжних виданнях, що індексуються в наукометричних базах Scopus та Web of Science, а також 9 публікацій в матеріалах наукових конференцій та інших виданнях.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБЄКТІВ КОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1. Сутність, зміст і взаємозв'язок категорій соціальної відповідальності та інструментів управління маркетингом

Реалізація соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин у системі інструментів управління маркетингом є важливим елементом сучасної бізнес-стратегії. В умовах зростаючої конкуренції та підвищеного інтересу до соціальних і екологічних аспектів діяльності підприємства, інтеграція соціальної відповідальності у маркетингову діяльність стає невід'ємною складовою конкурентоспроможності. Підприємство повинне чітко визначити свої соціальні та екологічні зобов'язання і інтегрувати їх у свою місію. Це допомагає формувати позитивний імідж і довіру серед споживачів. Важливо враховувати соціальну відповідальність не лише зовнішньо, але й у внутрішніх процесах підприємства, забезпечуючи справедливі умови праці, розвиток персоналу. Регулярне дослідження впливу маркетингових дій на суспільство та коригування стратегії відповідно до отриманих результатів є важливим для забезпечення ефективної реалізації соціальної відповідальності.

Ідеї соціальної відповідальності безпосередньо пов'язані з необхідністю забезпечення сталого розвитку, досягнення балансу інтересів між корпоративними, державними і громадськими інтересами.

Соціальна відповідальність є своєрідним етичним осередком який об'єднує суспільство та бізнес, які прагнуть діяти та нести відповідальність за свої дії і приносити користь суспільству.

Соціальна відповідальність є фундаментальною складовою будь-якого суспільства та її розвиток тісно пов'язаний із становленням людства

як соціального феномену. Сутність соціальної відповідальності полягає в тому, що індивіди, групи або організації діють не лише з урахуванням власних інтересів, а й враховують наслідки своїх дій для суспільства загалом. Такі соціальні норми регулюють поведінку щоб забезпечити гармонійний розвиток суспільства та запобігти негативним впливам, що можуть порушити моральні або правові засади.

Поняття відповідальності як загальносоціологічна категорія в науці стала предметом дослідження ще у 60-ті роки ХХ ст. соціологи почали систематично досліджувати вплив соціальних норм та відповідальності на суспільну поведінку, особливо в контексті швидких соціальних і економічних змін, які тоді відбувалися. Ці дослідження дали основу для сучасного розуміння того, як індивідуальна і колективна відповідальність впливає на розвиток суспільства, моральні принципи та культурні цінності.

Гнатюк Я., аналізуючи закордонні видання, зазначав, що основи відповідальності як соціального явища було закладено вже в моральних нормах первіснообщинного ладу. У античних філософів ідея відповідальності входила до категорії “справедливість”, “розумність” як необхідна поведінка, як неухильне слідування законам. Теоретичне обґрунтування категорія відповідальності отримала в середині XIX ст., зокрема, в роботі Л. Феєрбаха “О спіритуалізмі та матеріалізмі” [39].

Нове розуміння і сприйняття відповідальності виникає у зв’язку зі становленням і розвитком класичного полісного державного ладу, такої форми організації суспільства, яка була характерною для міст-держав (полісів) і ґрунтувалась на самостійності кожного поліса як окремої політичної одиниці з власною структурою управління, законами та суспільним життям, а разом з ним відповідних йому моральних норм і правил, з появою етики, яка сформувалася як філософське вчення про доброчесність. Тобто, можливість вибору людиною варіанту поведінки, а значить, передбачається відповідальність як результат цього вибору [257].

Визначення терміну «соціальна відповідальність» є багатогранним і чітко не сформульованим.

Поняття “соціальної відповідальності” можна охарактеризувати як певні етичні межі, в яких окремі особи чи підприємства беруть на себе відповідальність за виконання свого громадянського обов’язку та дій, які принесуть користь суспільству загалом.

Соціальна відповідальність – це є основою побудови соціальної держави та суспільства, де кожна інституція – будь то держава, бізнес або громадські організації – визнають свою відповідальність за задоволення основних потреб громадян та докладають для цього відповідні практичні зусилля. У 70-х рр. ХХ ст. соціальна відповідальність підприємств вже почала розглядатися як внесок підприємства на користь суспільства на основі її виробничої діяльності, соціальних інвестицій, філантропії та з урахуванням пріоритетів державної соціальної політики. Основою впровадження соціальної відповідальності в практику взаємовідносин бізнесу, держави та громадськості є Глобальний Договір, прийнятий ООН у 1992 році як добровільна ініціатива у чотирьох основних сферах: права людини, трудові відносини, навколишнє середовище та боротьба з корупцією [388].

Важливо, що кожен громадянин може впливати на цей процес, підтримуючи підприємства, що дотримуються принципів соціальної відповідальності та здійснюють свою діяльність на користь суспільства.

У 1953 році з’явилася перша фундаментальна праця стосовно теми соціальної відповідальності – «Соціальна відповідальність бізнесмена» Хоуард Р. Боуена, який проаналізував, як саме концепція соціальної відповідальності може бути застосована і в бізнесі, а розуміння більш широких соціальних цілей при прийнятті рішень можуть приносити соціальні та економічні вигоди для суспільства [285, с 45]. На думку вітчизняних науковців О. Ф. Новікової, М. Є. Дейч та О. В. Панькової,

соціальну відповідальність бізнесу варто розглядати як філософсько-соціологічну категорію, що відображає об’єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов’язань, які реалізуються у свідомій та вольовій поведінці й діяльності [159].

Л. С. Селіверстова та Н. В. Лосовська вважають, що соціальна відповідальність бізнесу є добровільною, а не обов’язковою діяльністю, і вона має бути спрямована на стійкий розвиток суб’єкта господарювання із доброчинним виконанням міжнародних та державних нормативно-правових актів та підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних та соціальних стандартів, а також прийнятих на себе додаткових зобов’язань із задоволення економічних та соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб (власників, працівників, ділових партнерів, споживачів та громадськості загалом), що виконується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки [203].

Поняття соціальної відповідальності розкривається також з юридичного аспекту. Чепульченко Т.О., досліджуючи проблеми соціальної відповідальності, визначає її як категорію для відзначення міри вільного прояву соціальним суб’єктом свого обов’язку і права обирати в конкретних умовах оптимальний варіант відношення до дійсності, виходячи з прогресивних інтересів суспільства [258]. К.В. Басін, зокрема, зазначає, що відповідальність особи має соціально-комунікативну природу та виникає тоді, коли поведінка людини має соціальну значущість і регулюється соціальними нормами. При цьому реалізація будь-якої соціальної норми є добром, соціальною цінністю, а дії, що порушують соціально значущі правила, сприймаються як неприпустимі, що розривають соціальну комунікацію та викликають негативну реакцію суспільства – соціальну відповідальність [17].

В юридичному аспекті правознавці визначають соціальну відповідальність як діалектичний взаємозв'язком між особою та суспільством [132, 199].

На думку В.К. Грищука, соціальну відповідальність у загальному її вимірі можна трактувати як певне явище, що існує незалежно від жодних суб'єктивних чинників, є обов'язковим проявом регулювання суспільних відносин у межах відповідності особистої поведінки між суб'єктами соціальної комунікації [44, с.41]. Тобто соціальна відповідальність є об'єктивно зумовленою потребами суспільства. Вона є обов'язковим проявом регулювання суспільних відносин у соціумі.

Поняття соціальної відповідальності охоплює різні підходи, що відображають взаємодоповнюючі або альтернативні теорії. Таким чином, соціальна відповідальність включає широкий спектр підходів, які можуть взаємодіяти між собою, забезпечуючи комплексний вплив на економіку, суспільство та довкілля.

Прихильники неоліберальної теорії відстоюють точку зору, згідно якої бізнес приносить максимальну користь суспільству в тому випадку, коли прагне досягти приватного інтересу. На думку М. Фрідмена, підприємство не відповідальне перед суспільством і окремими соціальними групами, а тільки перед своїми власниками, при цьому максимізація прибутку є основною формою соціальної відповідальності для підприємства [312].

M. Kitzmueller і J. Shimshack висловлюють точку зору, що відповідальність бізнесу перед суспільством безпосередньо пов'язана з дотриманням законодавства, а опосередковано – із забезпеченням зайнятості та інноваціями. При цьому усі інші зобов'язання мають штучний характер [322]. Прихильники соціальної відповідальності бізнесу, поряд з мотивами максимізації прибутку, відстоюють ідею поєднання в довгостроковій перспективі інтересів суспільства і бізнесу в такій формі,

при якій успіх можливий в першу чергу при узгодженні корпоративних інтересів з громадськими цілями. J. Post, L. Preston, S. Sachs відзначають, що інститут підприємства все більшою мірою набуває формату „розширеного підприємства" (extended enterprise), що є вузловим елементом в мережі взаємозалежних внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, які створюють, підтримують та розширюють його ринкові можливості [365].

Соціальна відповідальність пов'язана з виконанням загальних правил, які засвоюються людиною. Соціальні норми поведінки формуються поступово в процесі виховання, починаючи з дитинства.

Соціальна відповідальність має безпосереднє відношення до виконання групових норм поведінки. Якщо ж розглядати соціальну відповідальність особистості – це стійка система морально-ціннісних орієнтацій, яка відображає ціннісне ставлення індивіда до суспільства, природи та навколишнього середовища. Вона виявляється через гуманістичний характер діяльності, вчинків і усвідомлення значущості соціальних наслідків власних дій. Така відповідальність означає здатність людини брати на себе зобов'язання та усвідомлено ставитися до впливу своїх вчинків на суспільство й природу, забезпечуючи при цьому гармонію між індивідуальними інтересами та загальним благом.

Можна виділити особистісну соціальну відповідальність, що характеризує здатність людини передбачати результати своєї діяльності і відповідати за неї. Відповідальність соціальної групи, трудової організації, різних соціальних спільнот суспільства залежить від того, наскільки розвинена соціальна відповідальність кожного (без винятку) громадянина, наскільки забезпечені його права і свободи. Для особистості соціальна відповідальність – це ступінь свободи і форма прояву необхідності. Немає свободи вибору, а отже немає відповідальності за результати дії чи їх відсутність. Без вибору немає відповідальності, а без відповідальності

немає свободи. У зв'язку з цим, особливої важливості набуває проблема розвитку правової держави, розширення демократії, становлення громадянського суспільства За В.І. Спіранським два нижніх рівні соціальної відповідальності бізнесу – базова та нормативна, і вони належать до кола обов'язкових вимог до бізнесу. Відповідно до вимог базової відповідальності бізнесу роботодавці піклуються про розвиток бізнесу, дотримання вимог податкового законодавства, про якість продукції і відповідних послуг, створення нових технологій, дотримання етичних норм у конкуренції, розширення робочих місць, забезпечення гідної заробітної плати і нормальних умов праці працівникам [212].

Соціальна відповідальність для суб'єктів економічних відносин може розглядатись як концепція, згідно з якою підприємства повинні не лише прагнути до прибутку, а й враховувати вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Це підхід, за якого бізнес прагне створювати не лише економічну, але й соціальну цінність.

Крім того, сучасні дослідження вказують, що соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин відображає соціальний характер взаємовідносин між ним і їх групами впливу і проявляється в балансі соціальних інтересів сторін. Отже, необхідність створення взаємодії суб'єктів економічних відносин та суспільства і поширення ідей соціальної відповідальності бізнесу зумовлює низка причин: загальне скорочення тривалості життя населення та його старіння; великий обсяг від'їзду кваліфікованих кадрів за межі країни; надмірна диференціація доходів, майнове розшарування та зубожіння значної частки населення; повільне вирішення проблеми бідності населення; високий рівень «тінізації» економіки та ринку праці; нерозвинена нормативно-законодавча база щодо благодійності, меценатства і спонсорства; недостатня участь бізнесу у вирішенні соціально значущих питань [221].

Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку визначає соціальну

корпоративну відповідальність як «зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвиткові, працюючи з найманими працівниками їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя» [172].

Категорією «соціальна відповідальність бізнесу» в Україні почали оперувати з тих пір, як 16 грудня 2005 р. в Києві був підписаний Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні, який визначає принципи і завдання соціально відповідального бізнесу [248].

Ідеї соціальної відповідальності безпосередньо пов’язані з необхідністю забезпечення сталого розвитку, досягнення балансу інтересів між корпоративними, державними і громадськими інтересами. Найбільш простою є соціальна відповідальність, що пов’язана з своєчасною оплатою праці, податків, створення нових робочих місць. Більш високий рівень відповідальності передбачає діяльність, спрямовану на підвищення кваліфікації співробітників, будівництво житла, повноцінний розвиток соціальної сфери. Відповідальність бізнесу може мати юридичну основу за рахунок механізму державного примушення, санкцій, контролю, або економічну, що реалізується в автоматичному режимі як відповідна реакція на імпульси з боку ринку. Соціально-трудова та екологічна складова формується у відповідності з вимогами закону, діяльністю профспілок, громадських організацій. Що стосується соціально-культурного і соціально-гуманітарного компоненту, то їх можна віднести більшою мірою до благодійної діяльності, як елемент добровільних інституційних ініціатив.

Соціальна відповідальність бізнесу – це свідоме відношення суб’єктів господарської діяльності до вимог соціальної необхідності, соціальних завдань, морально-етичних норм та цінностей, розуміння наслідків своєї діяльності для суспільства, держави, споживачів, ділових партнерів та своїх працівників [18, 219].

Соціальна відповідальність як елемент сталого розвитку спрямована на підтримку та забезпечення благополуччя громадян, у тому числі стосовно питань охорони навколишнього середовища та захисту їх від негативного впливу виробничих факторів. Є нагальна потреба зміни філософії ведення бізнесу та прийняття рішень щодо посилення їх соціальної місії і відповідальності перед сучасним та майбутнім поколіннями щодо підтримки добробуту та гідної якості життя. Враховуючи потреби всіх зацікавлених сторін можливо досягти кумулятивного ефекту. Управління кумулятивними ефектами враховує екологічні, економічні та соціальні (включаючи культурні) чинники у рішеннях суб'єктів економічних відносин.

Концепція сталого розвитку розроблялась міжнародним співтовариством поступово, визначаючи принаймні три принципові обов'язкові її складові: економічне зростання, соціальний прогрес та захист навколишнього середовища. Економічна складова ґрунтується на вимогах збереження та розвитку сукупного капіталу, за допомогою якого забезпечується створення сукупного капіталу, який забезпечує створення необхідного для поточного та перспективного розвитку комплексу ресурсів. Особливого значення та оформлення концепція сталого розвитку набула на конференції ООН в Ріо-де-Жанейро (1992р.), у якій взяли участь голови урядів, представники наукових і ділових кіл, експерти із 179 країн. Ця конференція закликала всі країни до прийняття національних стратегій сталого розвитку. Другим за значенням був Всесвітній «Саммит Землі - 2002», який відбувся через десять років у Йоганнесбурзі (2002 р.). Він розвинув і конкретизував концепцію сталого розвитку та прийняв важливі документи по її реалізації. Фактично відбувся перехід від дослідження сталого розвитку еколого-економічної системи до концепції сталого розвитку соціо-еколого-економічної системи.

У літературі мають місце багато різних визначень сталості та сталого економічного розвитку. Значною мірою вони є конкретизацією або уточненням визначення, яке зробила Всесвітня комісія ООН з навколишнього середовища та розвитку. Сталий розвиток (sustainable development) – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління і не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти їхні власні потреби (WCED, 1987) [264].

Сталий розвиток як гармонійний, збалансований, безконфліктний прогрес усієї земної цивілізації, груп країн, а також окремо взятих держав, галузей, підприємств направлений на вирішення комплексу економічних, соціальних та екологічних питань щодо "збереження довкілля, ліквідації бідності, експлуатації та дискримінації як кожної окремої людини, так і цілих народів чи груп населення, у тому числі за етнічними, расовими чи статевими ознаками" [52].

Передумовами сталого розвитку є нові знання, генератором і носієм яких виступають наука, науково-технічний та освітній потенціал країни, тому що "кардинально змінити ситуацію у державі та регіонах можна шляхом використання інноваційних факторів розвитку, досягнень сучасної вітчизняної і світової науки та новітніх високих технологій як важливого ресурсу для сталого розвитку суспільства" [389].

Вперше термін «стійкий розвиток» у сучасному сенсі було використано на засіданні Римського клубу 1972 року у доповіді з теми «Межі зростання», яку було представлено групою вчених на чолі з Д. Медоус [28].

За визначенням Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління і не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти їхні власні потреби [96].

За тлумаченням Ґ. Дейлі сталий розвиток – це означення

гармонійного, збалансованого, безконфліктного прогресу всієї земної цивілізації, груп країн (регіонів, субрегіонів) щодо збереження довкілля, ліквідації, експлуатації, бідності та дискримінації як кожної окремо взятої людини, так і груп населення, зокрема за етнічними, расовими чи статевими ознаками [293].

Ключовою ідеєю сталого розвитку є відмова від концепції споживацтва, коли збільшення рівня споживання є основним критерієм соціально-економічного розвитку. Необхідним є пошук такого співвідношення між природокористуванням і соціально-економічним розвитком, яке б забезпечило раціональне, економне і ефективне використання природних ресурсів, підтримувало б екологічну безпеку суспільства, і разом з тим гарантувало б необхідну якість життя і добробуту населення [262].

У глобальному вимірі метою впровадження стратегії сталого розвитку є досягнення гармонії між людством і природою. Важливою ознакою сталого розвитку є його керованість на основі використання системного підходу та сучасних інформаційних технологій, які дають змогу моделювати та прогнозувати результати різних варіантів розвитку економічної системи.

Сталий розвиток суб’єкта економічних відносин в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства [96].

Сталий розвиток країни означає таке функціонування її національної економіки, коли одночасно забезпечуються задоволення зростаючих матеріальних і духовних потреб населення, раціональне та екологобезпечне господарювання й високоефективне використання природних ресурсів, підтримання сприятливих для здоров’я людини

природно-екологічних умов життєдіяльності, збереження, відтворення і примноження якості довкілля та природно-ресурсного потенціалу суспільного виробництва [55].

Для прийняття ефективних управлінських рішень щодо впровадження стратегії сталого розвитку важливе значення мають міжнародні оцінки, які показують відповідність діяльності держави певним принципам і показникам. Такі оцінки визначаються за допомогою системи індикаторів, що якісно та кількісно характеризують процес переходу держави до екологічно зрівноваженого розвитку. Кожний індекс є середньозваженим показником, що розраховується на основі системи індикаторів. Міжнародні рейтинги є зручним інструментом для визначення місця країни у світовій системі координат. За допомогою світових досліджень можна подати та проаналізувати становище України в аспекті економічної, екологічної та соціальної сталості [48]. Аналітичне узагальнення матеріалів міжнародних рейтингів дасть можливість побачити ситуацію, що склалася під впливом соціально-економічних та еколого-природних чинників. Державна політика щодо сталого розвитку повинна базуватися на таких основних принципах, які забезпечують [243]:

– збалансованість розвитку українського суспільства – паритетність економічного, соціального та екологічного складників, визнання неможливості тривалого поступального розвитку суспільства в умовах деградації природного середовища;

– екологічно та техногенно безпечні умови життєдіяльності населення;

– утвердження гуманізму, демократії та загальнолюдських цінностей;

– еколого-економічну збалансованість розвитку окремих регіонів та її узгодження із загальнонаціональними потребами.

Концепція сталого розвитку впроваджується на різних рівнях. Так, у

2015 році в Україні прийнято Стратегію сталого розвитку “Україна 2020”. Затверджена Указом Президента стратегія визначала мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети, стратегічні індикатори та засоби реалізації стратегії. Метою Стратегії є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі [188]

Було підписано Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», в якому з метою забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, підтримуючи проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об’єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладені у Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна", постановлено забезпечувати дотримання Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року. [189] Також було підготовлено проєкт «Стратегії сталого розвитку України до 2030 р.» та «Національний план дій до 2030 р.» [226].

Запровадження загальної державної стратегії сталого розвитку має базуватись на ґрунтовному розумінні сутності даної концепції як громадянами країни, так і суб’єктами економічних відносин.

В Україні впровадження концепції сталого розвитку не набуло на даний час масового характеру серед суб’єктів економічних відносин через низку об’єктивних причин, зокрема військовий стан в країні, складну економічну ситуацію, відсутність ресурсів для інвестування та сконцентрованість підприємств на тактичних задачах збереження поточних фінансових результатів.

Соціальна відповідальність є невід’ємною складовою сталого розвитку носить багаторівневий характер для суб’єктів економічних відносин:

1. Базовий рівень припускає виконання договірних зобов'язань: своєчасна оплата податків, виплата заробітної плати, по можливості – надання нових робочих місць (розширення робочого штату).

2. Другий рівень припускає забезпечення працівників адекватними умовами не тільки роботи, але й життя: підвищення рівня кваліфікації працівників, профілактичне лікування, будівництво житла, розвиток соціальної сфери. Такий тип відповідальності доцільно назвати «корпоративною відповідальністю».

3. Третій, вищий рівень відповідальності передбачає благодійну діяльність [275, с.112].

Необхідно розглядати зовнішній і внутрішній аспекти соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин. Зовнішня (екзогенна) відповідальність виявляється у взаємних зобов’язаннях суспільства (держави) і суб’єктів економічних відносин та у взаєминах конкретної бізнес-структури з іншими виробничими організаціями (комерційними і некомерційними). Внутрішня (ендогенна) відповідальність – це відповідальність роботодавців перед працівниками в питаннях дотримання режимів праці та відпочинку, своєчасній виплаті заробітної плати, надання пільг і компенсацій, розподілу прибутку, участі в управлінні тощо, а також відповідальність працівників за вирішення економічних проблем підприємства і завдань, які воно зобов’язане виконувати в суспільстві [65].

Оскільки зміст поняття соціальної відповідальності та її складових для підприємств не визначено детально, існують різні підходи до структури соціальної відповідальності. А Даянкач, аналізує поділ корпоративної соціальної відповідальності на три сфери: внутрішня, середня та зовнішня зони відповідальності.

Внутрішня зона відповідальності об’єднує стратегії і процеси, які формують основу етичної поведінки та впливають на прийняття рішень, хоча й не завжди підлягають публічному висвітленню. внутрішня сфера відповідальності є справою керівництва та має вирішальний вплив на важливі рішення діяльності підприємства, в тому числі, формування здорової корпоративної культури з чітко визначеними етичними цінностями. Хоча ці процеси часто залишаються внутрішніми, їхній вплив є відчутним і визначає репутацію та успішність підприємства на ринку.

Середня зона відповідальності охоплює ті аспекти діяльності підприємства, які є загальновизнаними та важливими для суспільства, але водночас є частиною робочого процесу. Ця зона стосується зовнішнього впливу організації на навколишнє середовище, співробітників, місцеві громади та економічне середовище, де діє підприємство.

Зовнішня зона відповідальності підприємства відображає його активну роль у суспільстві. Це рівень соціальної відповідальності, на якому підприємство виходить за межі своєї звичної діяльності і робить свідомі зусилля на підтримку суспільних благ, зосереджуючись на благодійності, соціальних ініціативах та активній взаємодії з громадами [51].

В контексті соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин часто звертаються до категорії соціальний капітал, від якої залежать темпи економічного зростання, конкурентоспроможності, ефективне функціонування інших складових суспільного капіталу.

За визначенням американського вченого Ф. Фукуями, соціальний капітал – це одне з вимірів капіталістичної ринкової економіки, ще один параметр ефективного функціонування інституційного середовища і демократії [313, с.64].

Ворона В. М., аналізуючи праці Джеймса Коулмена, розглядає поняття соціального капіталу використовує для аналізу відносин, які

панують всередині групи людей, поєднаних спільними нормами, цінностями, взаємними зобов'язаннями і очікуваннями [235].

Р. Патнам зазначає, що соціальний капітал має свої корені у соціальних мережах, нормах та довірі, що стимулюють координацію і кооперацію для взаємної вигоди. Р. Патнема зазначає, що громадянське суспільство характеризується активною і орієнтованою на суспільні цілі позицією громадян, елітарними політичними відносинами і заснованими на довірі і співпраці суспільними відносинами. Тобто соціальний капітал – це сукупність норм, цінностей, відносин, зв'язків між людьми [382, 174].

Ф. Фукуяма визначає соціальний капітал як загальноприйняті норми і цінності, які практикуються певною групою людей і дозволяють їм співпрацювати; це – певний потенціал суспільства або його частини, що виникає як результат наявності довіри між його членами. Соціальний капітал є неформальною практикою розуму За його визначенням, соціальний капітал – це здатність людей утворювати колектив і працювати у ньому заради загальної мети; це сукупність норм, соціальних відносин, які й дозволяють спільно працювати, підпорядковуючи свої інтереси інтересам колективу. В результаті цього виникають спільні норми, цінності, довіра одного до іншого [249].

А. Колодій розглядає громадянське суспільство як таку підсистему цілісної суспільної системи, в якій існує певна кількість добровільних асоціацій неполітичного характеру і домінують громадянські цінності та спілкування на засадах довіри і солідарності. Відповідно громадянське суспільство як суспільне явище визначається через таку сутнісну ознаку, як заснованість на певному спільному інтересі комунікації учасників суспільних відносин, що реалізується поза сферою родинних відносин і поза сферою реалізації публічної влади [104].

З одного боку, громадянське суспільство – це частина суспільного життя, в якій люди взаємодіють як рівні і вільні індивіди з приводу

реалізації та захисту своїх приватних і суспільних інтересів без участі держави. З іншого боку, це певна модель соціальної організації, про наявність якої можна судити лише тоді, коли в суспільстві є достатньо розвинена мережа ефективно діючих громадських об'єднань (асоціацій). А поняття соціальний капітал розглядає як інструмент, що дає змогу інтегрувати в одну категорію різноманітні соціальні форми впливу державної влади на суспільство, які необхідні для збереження цілісності і розвитку громадянського суспільства. Рівень соціального капіталу вимірюється двома показниками – довіра і участь у громадських об’єднаннях. Отже феномен соціального капіталу є якісним показником розвитку громадянського суспільства [103].

У вузькому значенні соціальний капітал визначається інвестиціями в розвиток державних і суспільних інститутів, зв'язків, норм, сприяючих зростанню добробуту, стимулюванню розвитку виробництва, зниженню рівня бідності, соціальній несправедливості. Соціальний капітал характеризується наявністю у фізичних та юридичних осіб стійких суспільних зв'язків, корисних для збільшення їх доходів, що створюють переваги їх місцезнаходження в ієрархічній структурі суспільства, організацій, в міжособових відносинах. Соціальний капітал – це показник існуючих потенційних ресурсів, які пов'язані з включенням у мережу відносин так чи інакше інституційно оформлених зв'язків.

Економічна функція соціального капіталу полягає у зменшенні трансакційних витрат, пов'язаних із формальними механізмами координування, наприклад контрактами і бюрократичними процедурами. Координація, заснована на неофіційних нормах, залишається важливою складовою сучасних економік, більше того, її роль стає більш значущою, оскільки природа економічної діяльності та технологій стає дедалі складнішою. Через доволі високу вартість багатьох послуг контроль за їх наданням доцільніше здійснювати шляхом застосування професійних

стандартів, а не формальних механізмів. До того ж формальний обмін інтелектуальними технологіями в межах діяльності економічних суб'єктів призводить до високих витрат. Фактором їх зменшення дедалі частіше виступає підвищення ролі довіри в неформальних відносинах [313, с.64].

Поширення та поглиблення процесів соціальної відповідальності призвело до необхідності публічності інформації підприємств про заходи по взаємодії з навколишнім середовищем, охорони природи тощо. Надається інформація про розмір заробітної плати, кількість створених робочих місць, витрати на наукові дослідження, нові технології, витрати на навчання персоналу, умов праці і безпеки виробництва, дотримання трудового права і прав людини, заходи спрямовані на оздоровлення працівників підприємства. Тобто формується поняття соціальної звітності, звітності зі сталого розвитку підприємств паралельно з фінансовою звітністю. Наявність категорій «відповідальність», «громадянство», «зобов’язання» або «сталий розвиток» стало необхідним суб’єктам економічних відносин для визнання їх масштабної діяльності і виправдання економічної сили в очах суспільства. Вони перетворилися на обов’язкові умови нового «суспільного договору», що виник під впливом становлення економічних процесів [100].

Зазначимо, що не існує однозначної думки щодо загальної назви звітів про різні аспекти соціальної відповідальності підприємств. Назва звітів про соціальну відповідальність може варіюватися залежно від того, які саме аспекти підприємство прагне висвітлити.

У світовій та вітчизняній практиці використовуються різні терміни: «соціальний звіт», «звіт із корпоративної соціальної відповідальності», «звіт із корпоративної відповідальності», «звіт із прогресу», «звіт зі сталого розвитку», «звіти про вплив на суспільство» та «нефінансовий звіт».

Для таких звітів характерним є надання інформацію про результати

діяльності підприємства у соціальній сфері, вплив на навколишнє середовище та ін.; наявністю, переважно, не фінансової інформації, а даних про якісні та кількісні аспекти соціально-економічної діяльності [116].

За визначенням Глобальної ініціативи зі звітності, термін «звітність зі сталого розвитку» означає інформацію, яка охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності організації [37, с.40].

У 1997 році при підтримці Програми ООН по навколишньому середовищу була створена Глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative), сферою діяльності якої є розробка стандартів звітності підприємств та покращення якості звітування у галузі стійкого розвитку. У 2000 році був утворений «Глобальний договір» (Global Compact). Керівними органами цієї установи були сформульовані 10 ключових принципів (що регулюють трудові відносини, екологічні аспекти діяльності компанії та дотримання прав людини), яких зобов’язуються дотримуватися члени організації [315, 38, 43].

В Україні різні за розміром і видами економічної діяльності підприємства все частіше публікують свої звіти про соціальну відповідальність. Перевага назви "нефінансовий звіт" для звітів із соціальної відповідальності підприємств пов’язана з тим, що вона відображає інформаційний зв'язок таких звітів із фінансовими, враховує їх місце у системі звітності підприємства і є досить лаконічною [116]. В 2005 році System Capital Management (SCM) – інвестиційна група в Україні, першою підготувала та опублікувала звіт із корпоративної соціальної відповідальності. Така ініціативність дозволила їй посісти одне з ключових місць у сфері розвитку соціальної відповідальності, впровадивши в практику систематичну розробку та публікацію соціальних звітів, в тому числі, за стандартами Global Reporting Initiative [190].

О. Павликівська визначає соціальний звіт, як звітність підприємства, що призначена для зацікавлених користувачів, об'єднує результати його діяльності в трьох напрямах: економічному, екологічному та соціальному» [177].

Для більшості українських суб'єктів економічних відносин соціальна відповідальність переважно носить разовий характер, спрямований на покращення репутації, без бажання або можливості розглядати даний процес як тривалий і безперервний, відсутня конструктивна, взаємовигідна взаємодія роботодавців і найманих працівників. Розвиток цього процесу в Україні має численні бар'єри, часом як штучні, так і природні. У національному господарстві України певною мірою представлені всі рівні реалізації концепції соціальної відповідальності. У той же час існуючу систему соціальної відповідальності неможливо назвати гармонійною, оскільки багато її елементів не виникли в ході еволюційного розвитку ринкових відносин, а залишилися у спадок від радянської системи соціального забезпечення. Механізми соціальної відповідальності, що виникли поза підприємницької культури, виявилися в більшості випадків нежиттєздатними в умовах ринкової системи господарювання [117].

Уявлення про соціальну відповідальність має далеко не однозначне трактування, що веде до імітації реального процесу спонсорською допомогою, окремим соціальним інвестуванням з метою формування позитивного образу. Органи влади, як на державному, так і регіональному рівні, розглядають інститут соціальної відповідальності як елемент додаткового оподаткування суб'єктів економічних відносин, як джерела поповнення бюджету шляхом делегування своїх соціальних функцій. Громадянське суспільство в Україні не має достатньої зрілості, активності, і це не дозволяє забезпечувати достатнього високого рівня впливу на суб'єкти економічних відносин з розширення діапазону соціальних програм. Функціональна вузькість соціальної відповідальності,

нерозуміння її суті, обмежують сферу реалізації до границь соціального партнерства, взаємодії керівництва та профспілок підприємства щодо вирішення питань трудових відносин [158].

Глобалізація та зростаюча обізнаність про екологічні проблеми змінюють очікування суспільства щодо діяльності суб'єктів економічних відносин. Сьогодні громадський тиск і вимоги до прозорості та відповідальності мають величезний вплив на імідж брендів, іноді навіть більше, ніж фінансові санкції.

Процес поширення принципів соціальної відповідальності відбувається одночасно на національному та міжнародному рівнях. Так, у 1996 році була утворена Європейська бізнес-мережа «КСВ – Європа» (European Business Network – CSR Europe), головними завданнями якої є популяризація ідей та розповсюдження досвіду впровадження принципів соціальної відповідальності. Організація складається з центральної ради та національних і регіональних рад, з якими співпрацює понад тисячі компаній [56].

Суб'єктів економічних відносин, які інтегрують принципи соціальної відповідальності у свої стратегії та роблять це частиною своєї корпоративної ідентичності, не тільки зміцнюють свою репутацію, але й мають можливість підвищити конкурентоспроможність. Це допомагає сформувати довіру серед стейкхолдерів. Підприємства не можна розглядати лише як інструмент для отримання прибутку, враховуючи вплив мікро- та макросередовища вони мають враховувати цінності та інтереси суспільства, звертатись до соціальної відповідальності в своїх стратегіях. Реалізація соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин має відбуватись, в тому числі, в системі управління маркетингом

Соціально відповідальний маркетинг – це адаптація комерційних маркетингових технологій до програм, спрямованих на вплив на

добровільну поведінку цільової аудиторії для задоволення їх потреб враховуючи вимоги суспільства, в якому вони перебувають.

Соціально відповідальний маркетинг спрямований не лише на досягнення комерційних цілей, але й на позитивний вплив на суспільство та покращення якості життя людей. Це підхід, який використовує інструменти маркетингу для вирішення соціальних проблем і стимулювання змін у поведінці аудиторії. Основна мета – підтримувати довгострокове благополуччя суспільства, зокрема через програми, що допомагають людям робити свідомий вибір на користь здоров'я, екології, освіти та інших важливих сфер.

Такі програми можуть мати різні форми – від просвітницьких кампаній до розробки соціально відповідальних продуктів.

Це стратегія суб’єктів економічних відносин, яка поєднує комерційні інтереси із прагненням зробити позитивний внесок у суспільство. Соціально відповідальний маркетинг ефективно працює, коли його цілі узгоджуються з потребами та інтересами аудиторії. Він може виявлятися через різні види діяльності: підтримку благодійних ініціатив, екологічні та освітні програми, сприяння здоровому способу життя та захисту довкілля.

Успіх таких програм залежить від того, наскільки вони органічно вплетені в цінності та місію суб’єктів економічних відносин, адже лише справжня соціальна відповідальність сприяє довірі та лояльності клієнтів, а також позитивно впливає на репутацію бренду.

Аналізуючи історію терміну «маркетинг» Гезугла Л.С., зазначає, що вперше термін "маркетинг" ввів С. Маккормік у XIX ст. Він визначив маркетинг (за його основною функцією) як діяльність підприємства спрямовану на задоволення потреб споживачів [20].

За класичним визначенням маркетингу Ф Котлера, маркетинг – це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб за допомогою обміну А головне завдання маркетингу – задоволення потреб і бажань

індивідів і груп, тобто споживачів. Зробити це підприємство-виробник зможе «за допомогою створення і пропозиції» товару, які мусить певним чином донести до споживача. Така діяльність підприємства робить його спрямованим на задоволення потреб споживача, а саме – «маркетингорієнтованим» [335].

Шелби Хант підтримував теорію, що маркетинг є наукою про процес обміну, та інструмент визначення, передбачення і створення споживчих потреб і бажань та організації всіх ресурсів компанії для задоволення їх з великим загальним прибутком для компанії і споживача [323].

Також Т. Левіт зазначив, що під маркетингом розуміють діяльність, спрямовану на одержання підприємством інформації про потреби покупців для того, щоб підприємство могло розробити і запропонувати споживачеві необхідні товари та послуги [385].

Вільям Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов розглядали, маркетинг, як процес створення концепції ідей, товарів і послуг, їх ціноутворення, просування і розподілу через взаємовигідні обміни відповідно до індивідуальних та корпоративних цілей» [201].

Ж. Ламбен вважав, що маркетинг – це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань індивідів та організацій за допомогою створення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що формують цінність для покупця [330].

Мандич, О.В. аналізуючи дослідження закордонних авторів визначає, що маркетинг – це процес, що полягає в прогнозуванні потреб потенційних покупців й у задоволенні цих потреб шляхом пропозиції відповідних товарів – виробів, технологій, послуг тощо [145].

А.П. Панкрухин у своїх публікаціях визначав, що маркетинг – це водночас і філософія бізнесу, і активний процес. Як філософія бізнесу ця наука пропонує систему мислення та ідеологічну основу підприємницької діяльності [176]

За Дж. Стейнером, маркетинг це вид управління, завданням управління в галузі стратегічного планування та регулювання діяльності підприємства з метою здійснення програм отримання прибутку [378].

Дж.Р. Эванс, Б. Берман у своїх працях відмічали, що маркетинг – це передбачення, управління економіки й задоволення попиту товари, послуги, організації, людей, території і ідеї у вигляді обміну [307].

Американська асоціація маркетингу: «Маркетинг – це функція організації, яка включає сукупність процесів зі створення, просування і постачання споживчих цінностей на основі управління зв’язками зі споживачами, внаслідок чого організація несе ризики та отримує вигоду» [201].

В.А. Беспалов визначає маркетинг, як комплексно-системний підхід до вирішення проблем ринку, що охоплює всі стадії руху товару від вивчення потреб та запитів споживачів, розробки планів (програм) виробництва продукції та надання послуг для їх задоволення аж до післяпродажного обслуговування" [22].

Д. Траут, Е. Райс вперше відобразили позицію, що маркетинг – це війна, де конкуренти – вороги, і найвища ціль – їх перемогти [66].

При цьому маркетинг орієнтується не лише на наявні потреби ринку, а й активно розробляє нові; саме через цю функцію реалізується внесок маркетингу в структурну перебудову економіки. Крім того маркетинг сприяє економічному зростанню та розвитку завдяки стимулюванню збільшення обсягів попиту та пропозиції, використання ефектів масштабу та досвіду, поліпшення на цій основі добробуту населення і створення нових економічних можливостей [29].

Т.О. Примак [188, с.23] визначає маркетинг як результат багаторічної еволюції поглядів менеджерів на цілі, завдання і методи розвитку промисловості і торгівлі.

Зважаючи на багатогранність поняття та різні погляди науковців на розкриття сутності поняття маркетинг, нами було узагальнено типи даного поняття на рис.1.

Рис.1. Типи поняття маркетинг

сформоване автором

Великий вплив на формування концепції маркетингу надав науково-технічний прогрес, що забезпечив широке розмаїття товарів, високі темпи їх оновлення, ефективне управління виробництвом. Сутність даного поняття за Ф. Котлером «Виробляти те, що купується, а не продавати те, що виробляється» [245].

Ідея про соціально відповідальний маркетинг розкриває важливість використання маркетингових принципів для впливу на поведінку суспільства в позитивному напрямку. Соціальний маркетинг не обмежується некомерційними організаціями чи державним сектором. Соціальний маркетинг – це стратегія, спрямована на заохочення

соціальних змін, яка може бути реалізована як у державних, так і в приватних структурах. Використання маркетингових підходів на засадах соціальної відповідальності дозволяє ефективніше впливати на суспільство, забезпечуючи позитивні результати як для окремих людей, так і суспільства в цілому.

Що стосується приватного сектора, деякі підприємства також активно використовують соціально відповідальні ініціативи, наприклад, екологічні практики, щоб залучити свідомих споживачів. І хоча такі підприємства можуть виглядати спрямованими на збільшення продажів, їхній вплив на суспільство все ж може бути значним, якщо це сприяє, наприклад, захисту довкілля або підвищенню соціальної відповідальності.

Інструментами маркетингу називають способи, прийоми і методи комунікації з потенційним споживачем на предмет пропозиції йому нового товару чи послуги. Всі маркетингові інструменти об’єднані у стрункy систему, яка отримала назву маркетинг-мікс (або комплекс маркетингу). Традиційний перелік інструментів маркетингу описується в рамках комплексу маркетингу або класичної формули «чотирьох Р» маркетингу:

- продукт (Product);
- ціна (Price);
- місце (Place);
- просування (Promotion).

«4Р» – це тактична схема втілення маркетингової стратегії підприємства, і їй повинні передувати визначення зі стратегічними складовими маркетингової програми підприємства-виробника: сегментування, виділення цільового ринку і позиціонування (концепція STP-маркетингу). Вперше схема «4Р» була запропонована американським професором Эдмундом Джеромом Маккарті (E. Jerome McCarthy). Сучасні дослідники постійно розширюють перелік «Р», завдяки чому виникають

нові концепції – «5P», «6P», «7P», «12P» і «4C». Однак загальновизнаною все-таки є концепція «4P».

Аналізуючи різні моделі комплексу маркетингу науковці зазначають, що саме ці чотири елементи (Product, Price, Place, Promotion) можуть цілком контролюватися фахівцем-маркетологом підприємства виробника. [248].

Розширення змісту комплексу маркетингу перестає задовольняти визначення даного поняття. Додані елементи характеризують вже не комплекс маркетингу, а фактори, що впливають на маркетингову діяльність, які необхідно враховувати в тому числі і при розробці комплексу маркетингу [140].

Загалом, інструменти маркетингу стосуються інструментів, методів або стратегій, які використовуються для розвитку, покращення та просування продуктів і послуг суб'єктів економічних відносин. Інструментами маркетингу, які найчастіше використовуються:

- Електронна пошта
- Соціальні мережі
- Рекламні щити
- Пошукова оптимізація (SEO)
- Опитування
- Аналітика

Більшість суб'єктів економічних відносин обирають інтегрований підхід до маркетингу, що означає, що вони використовують декілька маркетингових інструментів одночасно. Це може бути корисним, оскільки різні інструменти служать різним маркетинговим цілям.

Інструменти маркетингу є невидимою основою сильної маркетингової стратегії.

Впровадження соціально-відповідального маркетингу, яке нині є дуже актуальним у всьому світі, набуває популярності і в Україні,

виступаючи потужним чинником підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У непростих умовах інтеграції до світової спільноти соціальна відповідальність маркетингу (СВМ) є необхідною складовою та елементом конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів економічних відносин.

Концепція соціально-відповідального маркетингу стає дедалі популярнішою на українському ринку, і це пояснюється прагненням суб'єктів економічних відносин діяти не лише з комерційною метою, але й з урахуванням суспільних інтересів. Вона передбачає поєднання бізнес-цілей з принципами соціальної відповідальності, що приносить користь як споживачам, так і суб'єктам економічних відносин. Для споживачів, які стають дедалі свідомішими у своїх рішеннях, важливо підтримувати тих, хто дбає про екологію, здоров'я людей та соціальну справедливість. Підвищення загального рівня життя через відповідальні дії бізнесу також сприяє формуванню більш стійкого суспільства. Суб'єкти економічних відносин, які впроваджують соціально-відповідальний маркетинг, виграють завдяки формуванню позитивного іміджу, збільшенню довіри клієнтів і зміцненню бренду. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів і в довгостроковій перспективі веде до зростання прибутків. Суспільне схвалення та підтримка таких ініціатив часто створюють додаткову конкурентну перевагу на ринку.

Особливе значення набувають глибокі знання ринку та вміння ефективно застосовувати інструменти впливу на ситуацію, що складається на ньому. Сукупність таких знань складає зміст маркетингової діяльності. Сучасна система маркетингу визначає доцільність виробництва певного продукту в залежності від попиту на нього споживачів. У той же час, маркетингова діяльність розвивається одразу за кількома напрямками, пристосовуючи їх до нової реальності і сучасним особливостям ринку. Тому виникають новації до класичного маркетингу в тому числі реалізація

соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом.

Отже, соціальна відповідальність суб’єктів економічних відносин – концепція, за якою підприємства добровільно беруть на себе обов'язки, що виходять за межі законодавчих вимог, для позитивного впливу на суспільство, беручи на себе зобов’язання дотримуватися етичних принципів, спрямованих на забезпечення добробуту та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, інтегруючи соціальні та екологічні цінності у свої маркетингові стратегії, щоб забезпечити стійкий розвиток, задовольнити потреби споживачів та зміцнити свою репутацію.

Соціальна відповідальність полягає у відповідальності в усвідомленні та прийнятті рішень, які не лише підвищують економічну ефективність та прибутковість, але й враховують інтереси громадян, покращують екологічний стан довкілля, сприяють розвиток соціальної інфраструктури та забезпечують гідні умови праці. Соціальна відповідальність суб’єктів економічних відносин у контексті маркетингової стратегії передбачає інтеграцію етичних та суспільно важливих цінностей у процес розробки, просування та продажу товарів чи послуг. Це підхід, який дозволяє підприємству досягати своїх економічних цілей, одночасно сприяючи позитивним соціальним та екологічним змінам.

1.2 Характеристика системи соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин

Суб’єктами економічних відносин виступають всі учасники економічної діяльності, які взаємодіють між собою в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ і послуг. Вони формують економічну систему та забезпечують її функціонування, а отже, суб’єкти економічних відносин представляють собою відкриту систему,

цілісність і конкурентоспроможність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вони формуються. І як відкрита система, вони обмінюється ресурсами, інформацією, технологіями, капіталом та іншими елементами із зовнішнім світом, тобто з постачальниками, клієнтами, конкурентами, державними органами та суспільством загалом.

Відкритість суб'єктів економічних відноси полягає в тому, що їх успіх та розвиток залежить від здатності ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, адаптуватися до змін та створювати додану вартість не лише для себе, але й для суспільства загалом.

Отже, середовище в якому функціонують суб'єкти економічних відносин поділяють на мікро- та макросередовище. Мікросередовище охоплює всі фактори, які мають прямий вплив на діяльність суб'єктів економічних відносин і на які, в свою чергу, кожен суб'єкт економічних відносин може впливати. Макросередовище включає фактори, що мають непрямий, але не менш суттєвий вплив на діяльність суб'єктів економічних відноси, однак, ці фактори не залежать від їх діяльності, тому суб'єкти економічних відноси не мають можливості на них впливати, а можуть лише пристосовуватись до змін, які відбуваються в макросередовищі. Врахування зміни факторів мікро- та макросередовища дозволяє суб'єктам економічних відноси адаптуватися до змін, мінімізувати ризики, ефективно розробляти стратегії розвитку та досягати конкурентних переваг.

Для досягнення ефективної реалізації соціальної відповідальності суб'єктами економічних відносин необхідно прагнути до взаємодії та співпраці між всіма учасниками економічної діяльності, сприяючи розвитку консолідованої, спільної соціальної відповідальності.

Консолідована (комунітарна) соціальна відповідальність заперечує домінування індивідуального егоїзму, передбачаючи рівноцінну відповідальність усіх учасників економічної діяльності. Так, суб'єкти економічних відносин, які виконують свій обов'язок перед власним

персоналом, державою, громадою та постійно прагнуть підвищити свій внесок у соціальний розвиток організації, регіону, держави, очікують соціально відповідальної поведінки від інших партнерів, зокрема, від держави [108].

Консолідована відповідальність стає більш стійкою за умови, якщо інтереси учасників економічної діяльності збігаються, а їх дії узгоджені та рівноцінно спрямовані на досягнення спільної мети. За консолідованого підходу соціальна відповідальність сприймається не лише як індивідуальна відповідальність кожного окремого суб'єкта, а як спільна відповідальність усіх учасників мікро- та макросередовища. Модель консолідованої соціальної відповідальності подана на рис. 2.1.

Соціально відповідальна діяльність будь-якого суб'єкта економічних відносин реалізується за умови трьох видів узгоджень (взаємозв'язків):

- між суб'єктами економічних відносин і суспільством щодо їх очікувань та взаємного впливу їх рішень і дій (відповідальної поведінки);
- між суб'єктами економічних відносин та державою щодо етично відповідального потенційного чи реального впливу;
- між державою та суспільством щодо узгодження, відповідності, та очікуваннями суспільства [251].

Соціальна відповідальність має складну та багаторівневу структуру. Склад і коло інтересів зацікавлених осіб у розвитку соціальної відповідальності постійно змінюється. Тому для побудови ефективної моделі взаємодії необхідно постійно вносити зміни в соціальні проєкти та активності, виділити основні рівні на яких буде здійснюватися соціальна відповідальність.

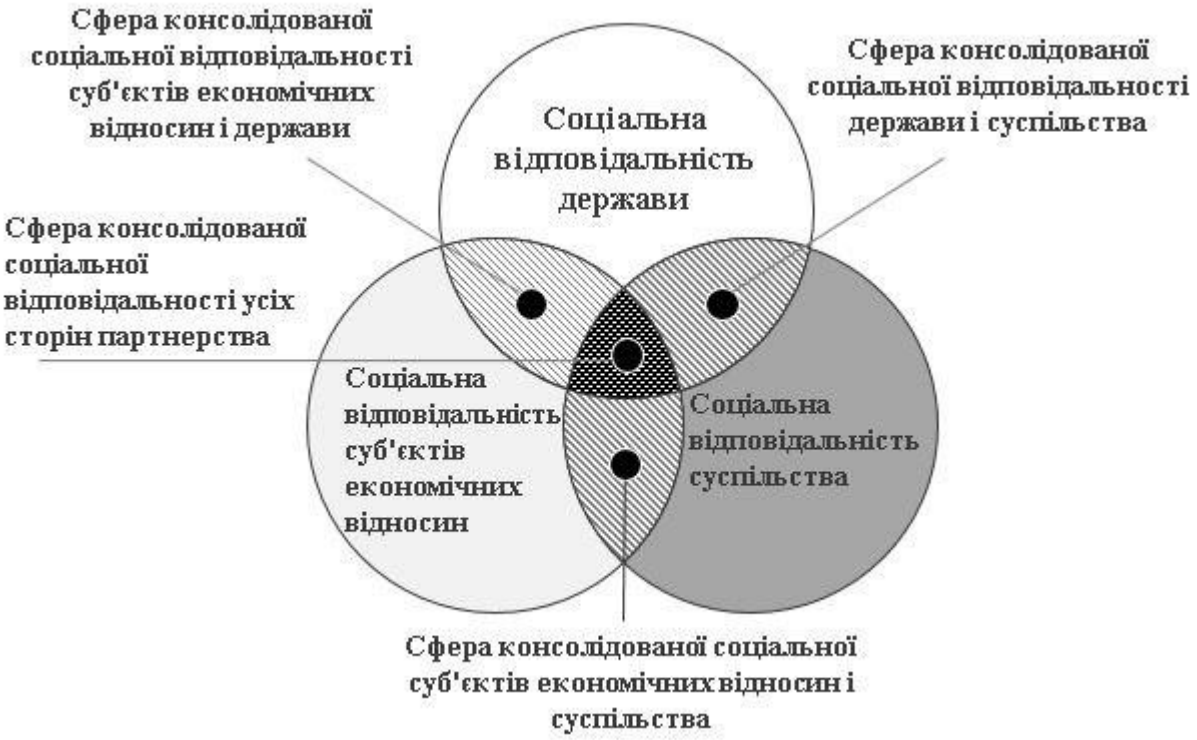

Рис 1.1. Модель консолідованої соціальної відповідальності

сформовано автором на основі [108]

Ківаріна М., пропонує виділити чотири рівні соціальної відповідальності:

1. Мікрорівень – відповідальність перед персоналом, партнерами, акціонерами та споживачами. На даному рівні соціальна захищеність персоналу підприємств забезпечуються програмами та ініціативами, що спрямовані на створення і підтримку корпоративної культури, розвиток почуття корпоративної приналежності, прихильність персоналу до цінностей та ідеалів підприємства.

2. Мезорівень – відповідальність перед місцевими громадами.

3. Макрорівень – відповідальність перед державою.

4. Мегарівень – відповідальність перед світовою спільнотою [99].

Смутчак З. пропонує також чотири рівні для реалізації соціальної відповідальності, але виділяє їх як:

1. Рівень соціальної відповідальності держави.

2. Рівень соціальної відповідальності інститутів суспільства.

3. Рівень соціальної відповідальності людини.

4. Рівень соціальної відповідальності бізнесу [214].

Грішнова О., розглядає соціальну відповідальність на п’яти рівнях:

1. Особистісний – відповідальність людини, як працівника, громадянина та члена суспільства.

2. Корпоративний – відповідальність трудового колективу, підприємства чи організації.

3. Інституційний – відповідальність інститутів суспільства.

4. Національний – відповідальність держави в особі її представників (Президент, Верховна Рада, уряд).

5. Міжнародний – відповідальність всесвітніх організацій, транснаціональних компаній [47].

Узагальнюючи практики виділення рівнів соціальної відповідальності, нами запропоновано розглядати соціальну відповідальність на трьох основних рівнях:

1. Макроекономічному – соціальна відповідальність держави

2. Мікроекономічному соціальна відповідальність суб’єктів економічних відносин

3. Особистісному – соціальна відповідальність перед суспільством.

Соціальна відповідальність держави має системоутворюючий характер, вона сприяє здійсненню всіх інших принципів державного управління, забезпечує позитивний імідж інститутів держави та її посадових осіб, стає обов’язковим засобом соціальної відповідальності на інших рівнях (зокрема, підприємств і громадян). Також важливою є відповідальність перед світовою спільнотою. Соціальна відповідальність держави перед світовою спільнотою означає її зобов’язання дотримуватися міжнародних стандартів, сприяти глобальній стабільності та сталому розвитку. Вона сприяє міжнародній стабільності, економічному зростанню

та гуманітарному розвитку. Взаємодія між країнами, спрямована на підтримку миру, екології, прав людини та економічної стабільності.

Соціальна відповідальність суб’єктів економічних відносин – це відповідальність підприємств та організацій за суспільну корисність своєї діяльності перед суспільством та організаціями, з якими вони взаємодіють в процесі функціонування, враховуючи суспільну корисність своєї діяльності.

На особистісному рівні соціальна відповідальність суспільства виражається в активній життєвій позиції кожного громадянина, дотриманні норм соціальної етики у стосунках з іншими людьми, з державою, з природою, у свідомому дотриманні законодавства [48].

Суб’єктами соціальної відповідальності виступають всі учасники суспільних та економічних відносин, які беруть на себе зобов’язання діяти в інтересах суспільства, зберігати екологічну рівновагу та сприяти сталому розвитку. Суб'єктами, що забезпечують соціальну відповідальність є: суб'єкти економічних відносин (фізичні та юридичні особи); органи державної влади в тому числі органи місцевого самоврядування; об'єднання роботодавців усіх рівнів; громадські організації та благодійні фонди.

До об'єктів соціальної відповідальності відносять: найманих працівників; власників, інвесторів та кредиторів суб’єктів економічної діяльності; споживачів продукції та послуг; місцевих мешканців та органи місцевого самоврядування; інших громадян, які відносяться до вразливих верств населення; соціальну інфраструктуру.

Інститути соціальної відповідальності – це організації, установи, механізми та норми, які забезпечують формування, впровадження та підтримку соціально відповідальної поведінки серед різних суб’єктів. Вони сприяють реалізації принципів сталого розвитку, етичної поведінки, захисту прав людини, а також вирішенню екологічних, економічних та

соціальних проблем. До провідних інститутів соціальної відповідальності можна віднести: міжнародні організації та угоди, державні органи та законодавство, громадські організації та фонди, суб'єкти економічних відносин, релігійні та культурні інституції, освітні та наукові установи, засоби масової інформації.

Розглядаючи суб’єктів соціальної відповідальності, Золотарьова О.В. та Лебедєва В.К. виокремлюють для них, наступні напрями реалізації соціальної відповідальності: організаційне забезпечення; дотримання прав людини; екологічна свідомість; чесне ведення бізнесу; дотримання прав споживачів; трудові практики, соціальне залучення та соціальний розвиток [47, 82].

Досліджуючи європейську практику, соціальна відповідальність суб’єктів економічних відносин поширюється на сім основних напрямів: дотримання прав людини; дотримання вимог законодавства; ділова та корпоративна етика; захист навколишнього природного середовища; співпраця із зацікавленими сторонами (співробітниками, споживачами, акціонерами, громадою, суб’єктами господарювання); дотримання міжнародних норм поведінки; прозорість та підзвітність [226]. Враховуючи вітчизняний та міжнародний досвід, вважаємо за доцільне виділити додатковий напрямом соціальної відповідальності для суб’єктів економічних відносин – соціально відповідальний маркетинг. Сформовані напрямки та їх компоненти для суб’єктів соціальної діяльності представлено в додатку А.

Отже, суб’єкти соціальної відповідальності можуть взаємодіяти в різних напрямах. Соціально відповідальна поведінка держави та суб’єктів економічних відносин стимулює суспільство до відповідальної поведінки, і навпаки – активна позиція суспільства сприяє змінам у державній політиці та впливає на розвиток корпоративної культури.

На всіх рівнях та напрямах реалізації соціальної відповідальності суб’єктами економічних відносин можна виділити її складові та структурні елементи, рис. 1.2.

Рис. 1.2. Складові та структурні елементи соціальної відповідальності с економічних віджносин

Сформовано автором на основі [42]

Для глибшого розуміння соціальної відповідальності важливо дослідити сутність її правових та неправових елементів, що представлено рис 1.3. Правова відповідальність ґрунтується на зобов’язаннях, встановлених законодавством, тоді як неправова – виходить за межі юридичних норм і базується на внутрішніх цілях підприємства і корпоративній культурі.

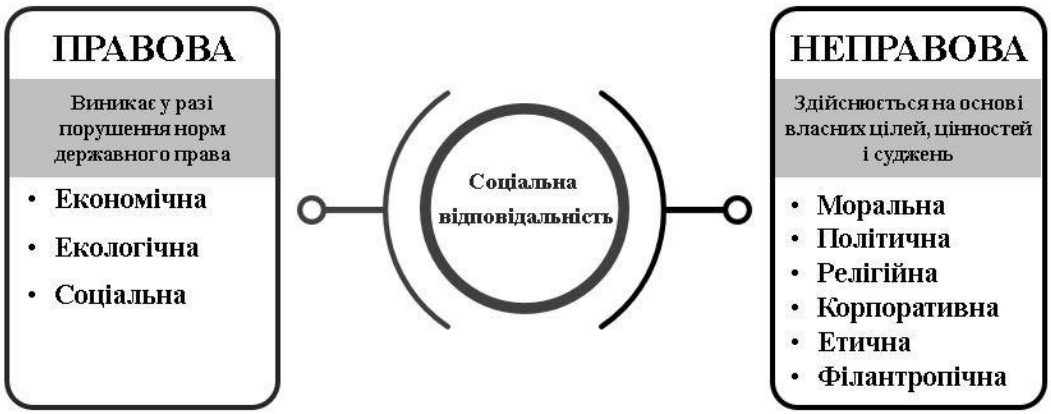

Рис. 1.3. Структурні елементи соціальної відповідальності с економічних відносин

Сформовано автором на основі [42]

Поєднання правової та неправової соціальної відповідальності допомагає створити позитивний імідж суб'єктами економічних відносин і підвищити їх конкурентоспроможність. Соціально відповідальний підхід сприяє формуванню довготривалих стосунків з споживачами та партнерами, підвищує їх лояльність та мотивує співробітників. Виділяючи елементи соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, нами проаналізовано внутрішні та зовнішні складові соціальної відповідальності, та на рис. 1.4 представлено її удосконалену структуру, що на відміну від існуючих, враховує мікро- та макросередовище соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин.

Внутрішні складові	Зовнішні складові
Забезпечення безпечних і комфортних умов праці	Благодійність, спонсорство та меценатство
Розвиток людських ресурсів, інвестування у професійне навчання, підвищення кваліфікації та особистісний розвиток працівників	Інвестиції у громади: створення робочих місць, підтримка місцевих ініціатив, впровадження освітніх або медичних програм для громади
Стабільність заробітної плати	Екологічні проєкти, сприяння охороні навколишнього середовища
Підтримка соціально значущого розміру заробітної плати	Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою щодо реалізації принципів сталого розвитку
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	Готовність управління ризиками і змінами
Баланс між роботою та особистим життям: підтримка гнучкого робочого графіка, програм з охорони здоров'я, корпоративного відпочинку чи інших ініціатив, які сприяють поліпшенню якості життя працівників	Відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів), сертифікація відповідності системам управління якістю, здоров'ям і безпекою
Надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях	Впровадження принципів чесного ведення бізнесу (повага до прав власності, захист добросовісної конкуренції, боротьба з корупцією, уникнення конфлікту інтересів, утримання від діяльності у неетичних сферах тощо)
Безпека зайнятості та соціально-відповідальна реструктуризація підприємств	Відповідальні практики постачання: робота з постачальниками, які дотримуються етичних стандартів у виробництві товарів та послуг
Корпоративна культура та цінності: створення відкритої і підтримуючої атмосфери, де працівники можуть висловлювати свої ідеї і відчувати себе важливими	Забезпечення дотримання прав людини в ланцюгах постачання, боротьба з трудовою експлуатацією та дискримінацією.

Рис. 1.4. Складові соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин

Розроблено автором

Розглядаючи внутрішні складові соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, слід акцентувати увагу на ініціативах,

спрямованих на забезпечення добробуту працівників та створення сприятливих умов всередині організації.

Для всіх суб'єктів економічних відносин обов'язковим є створення безпечних та комфортних умов праці [121]. Щоб об'єднати цілі різних зацікавлених сторін, дії соціально відповідальних підприємств мають супроводжуватися покращенням умов праці та запобіганню нещасних випадків на виробництві. Забезпечення безпечних і комфортних умов праці є обов'язком роботодавця. Необхідно впроваджувати сучасні засоби техніки безпеки, що запобігають виробничому травматизму, забезпечувати санітарно-гігієнічні умови, що запобігають виникненню професійних захворювань. Комфортні умови праці допоможуть зробити роботу більш комфортабельною, менш стомлюючою, допоможуть працівникам стати більше пильними та менш вразливими для нещасних випадків. Європейська соціальна хартія [68] закріпила право на безпечні та здорові умови праці у ст. 3, де зазначено, що з метою забезпечення ефективного здійснення права на безпечні та здорові умови праці держави зобов'язуються, консультуючись із організаціями роботодавців і працівників: розробити, здійснювати і періодично переглядати послідовну національну політику в галузі охорони праці, виробничої гігієни та виробничого середовища. Головною метою такої політики є поліпшення охорони праці й виробничої гігієни, а також запобігання нещасним випадкам і травматизму, що виникають внаслідок виробничої діяльності [193]. В рамках реалізації соціальної відповідальності суб'єкти економічних відносин мають забезпечувати своїх працівників безпечними, здоровими та комфортними умовами праці. Їм можна створити шляхом забезпечення працівника: зручним робочим місцем; чистим повітрям, необхідним для нормальної життєдіяльності; захистом від дії шкідливих речовин; нормованою освітленістю; захистом від шуму та вібрацій; засобами безпеки при роботі з травмонебезпечним обладнанням; робочим

одягом і засобами індивідуального захисту; побутовими приміщеннями та спеціальними службами, що призначені створювати безпечні й нормальні санітарні умови праці; медичним обслуговуванням і санітарно-профілактичними заходами, що призначені для збереження здоров'я.

Розвиток людських ресурсів для суб'єктів економічних відносин має бути комплексним та безперервним процесом всебічного розвитку особистості працівника з метою підвищення ефективності його роботи. Розвиток персоналу може розглядатись як сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників [163]. Також, як цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [387]. До складових елементів розвитку персоналу належить: навчання, підвищення кваліфікації, ротація кадрів, кар'єра. Впроваджуючи соціальну відповідальність суб'єкти економічних відносин можуть забезпечувати розвиток людських ресурсів, створюючи програми допомоги працівникам розвивати свої знання та здібності, інвестуючи в професійне навчання. Інвестиції в професійне навчання можуть бути реалізовані через підвищення кваліфікації працівників, навчальні програми, що надають спеціалізовані навички, стажування та програми розвитку молодих спеціалістів, вебінари. Заходи спрямовані на розвиток людських ресурсів можна поділити на формальні і неформальні. Прикладами формального розвитку людських ресурсів: допомога в оплаті навчання, курси підвищення кваліфікації, пов'язані з роботою, розробка персонального плану розвитку, тренінги, внутрішнє навчання. Неформальним розвитком людських ресурсів є: наставництво керівників або більш досвідчених співробітників, коучинг, перехресне навчання [72]. Комплексний процес розвитку людських ресурсів має забезпечувати постійний зворотний зв'язок, щоб співробітники мали розуміння, що вони

роблять правильно та як можуть покращити свою роботу. Він має допомогти співробітникам розвиватися на своїх посадах і розкрити свій потенціал, підвищувати задоволеність роботою та продуктивність праці.

Стабільність заробітної плати виступає важливим фактором соціально-економічного добробуту працівників, що забезпечує їх фінансову безпеку, мотивацію та рівень задоволеності роботою. Для працівників стабільність заробітної плати включає забезпечення своєчасної виплати без затримок, фіксований рівень доходу в короткостроковій та довгостроковій перспективі, мінімізація впливу економічних криз або коливань ринку на виплату та розмір заробітної плати. Стабільна заробітна плата є основою довіри між роботодавцем і працівником, а також важливим чинником для ефективного функціонування суб'єктів економічних відносин.

Підтримка соціально значущого рівня заробітної плати полягає в тому, що суб'єкти економічних відносин свідомо встановлюють рівень оплати праці, який відповідає базовим потребам співробітників і забезпечує їм гідний рівень життя. Для більшості працівників заробітна плата не виконує своїх головних функцій. Соціальні стандарти (прожитковий мінімум, мінімальна заробітна плата) в Україні не спрацьовують як елементи державного регулювання заробітної плати, а тому повинні бути переглянуті відповідно до мінімального споживчого бюджету. Низький рівень заробітної плати, необґрунтована диференціація трудових доходів за видами економічної діяльності, професіями, посадами, відсутність соціальної складової в структурі компенсаційних пакетів більшості найманих працівників продукують у них відчуття несправедливості, знижують мотивацію до праці та інновацій, зацікавленість у творчому зростанні [216]. Тому встановлюючи рівень заробітної плати необхідно орієнтуватись не лише на безумовне виконання законодавства, а й виконання елементів соціальної відповідальності.

Підтримка соціально значущого рівня заробітної плати сприяє розвитку економіки, оскільки працівники мають можливість витрачати більше коштів на товари та послуги, що збільшує попит. Це сприяє зниженню рівня бідності та формуванню стабільності в суспільстві.

Додаткове медичне та соціальне страхування працівників – аспект соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин, який дозволяє забезпечити працівникам додатковий захист у сфері здоров’я та соціальних послуг. Таке страхування виходить за межі базових державних вимог і є добровільною ініціативою роботодавців для підтримки добробуту своїх співробітників. Додаткове медичне та соціальне страхування не тільки покращує життя працівників, але й сприяє стабільності та ефективності роботи суб’єктів економічних відносин. Така практика показує, що роботодавець дбає про своїх працівників, та допомагає створити здорову робочу атмосферу. Медичне страхування є добровільним. Тому суб’єкти економічних відносин страхують своїх працівників за власним бажанням, отримавши згоду кожного працівника. До соціального страхування відносять програми спрямовані на підтримку суспільства в періоди фінансової нестабільності, інвалідність тощо. До основних галузей соціального забезпечення відносять: охорону здоров'я, допомогу у зв’язку з хворобою (тимчасова втрата працездатності), допомогу по безробіттю, пенсії за віком, виплати у випадку виробничого травматизму, допомогу по догляду за дітьми, допомогу по вагітності та пологах, допомогу по інвалідності, допомогу у випадку втрати годувальника.

Баланс між роботою та особистим життям це здоровий розподіл пріоритетів між роботою та особистим життям. Важливо враховувати, що такий баланс є індивідуальним і не є однаковим для всіх працівників. Суб’єкти економічних відносин мають можливість допомагати своїм працівникам у цьому питанні по-різному. Деякі, облаштовують офіси просторими кухнями, зонами для відпочинку та занять спортом, щоб

підвищити рівень неформального спілкування в колективі. Інші, переконані, що на робочому місці потрібно працювати, а відпочивати – за межами робочого приміщення. Тому прагнуть до максимальної продуктивності в робочий час при відсутності надмірного навантаження на працівників. Для більшості працівників, балансу між роботою та особистим життям – це робочий графік, який не змушує нехтувати особистим часом на користь роботи. Важливі також програми, які підтримують здоров'я, такі як фітнес-центри, оздоровчі заняття, консультації з психологом. Надання додаткових днів відпочинку або оплачуваних відпусток дозволяє працівникам відновити сили та забезпечує можливість поєднувати роботу з особистими справами. Важливо уникати надмірних робочих годин та впроваджувати програми для підтримки працівників з дітьми. Розвиток корпоративної культури, організація корпоративного відпочинку, сприятиме зняттю емоційної напруги, збереженню фізичного та психологічного здоров'я, підвищує рівень задоволеності життя. Баланс між роботою та особистим життям – це стан, коли людина має можливість ефективно поєднувати професійні обов'язки та особисте життя, виділяючи достатньо часу для відпочинку, сім'ї, друзів, хобі та саморозвитку.

Надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях – це аспект соціальної відповідальності, який демонструє турботу про співробітників та здатність підтримати їх у складних життєвих обставинах. Підтримка в кризових ситуаціях, таких як серйозні хвороби, сімейні труднощі, надзвичайні події, може істотно вплинути на добробут працівників. Кризи неминучі на будь-якому робочому місці, незалежно від того, спричинені вони стихійними лихами, економічними спадами чи внутрішніми організаційними проблемами. Психічне здоров'я співробітників може постраждати, знижуючи продуктивність і моральний дух на робочому місці. Враховуючи військовий стан в Україні, роботодавці мають

враховувати ступіть стресу працівників. Адже психологічний стан та психічне здоров'я під час військових дій є вкрай важливим. Багато людей переживають виснаження, спустошення, втому, відчувають тривогу й паніку. Суб'єкти економічних відносин можуть надавати фінансову підтримку, у вигляді одноразових виплат, авансів, покриття витрат на лікування, реабілітацію чи поховання. Також можливі безвідсоткові позики або часткове покриття витрат для співробітників у важкій ситуації. Соціальна та психологічна підтримка може надаватись у вигляді психологічних консультацій, кризових тренінгів, що допоможуть впоратися з емоційними труднощами. Надання можливості працювати дистанційно, скорочений робочий день або додаткові вихідні дні у складний період може значно допомогти впоратися з кризою. У деяких випадках організовуються збори серед співробітників, щоб допомогти колегам. Таким чином, допомога працівникам у критичних ситуаціях є не лише проявом людяності з боку роботодавця, а й важливою складовою успішної реалізації соціальної відповідальності.

Безпека зайнятості і соціально-відповідальна реструктуризація підприємств – це складові соціальної відповідальності, особливо в умовах економічної нестабільності, криз та змін у структурі підприємства. Безпека зайнятості означає забезпечення стабільного робочого місця для працівників, мінімізацію ризиків звільнення та надання підтримки в періоди організаційних змін. В межах соціально відповідальних дій суб'єкти економічних відносин для забезпечення безпеки зайнятості можуть надавати можливості для навчання й підвищення кваліфікації, що дозволить адаптуватися до нових вимог ринку й розширити свої професійні навички. Забезпечення прозорої комунікації сприятиме поінформованості працівників та надає відчуття більшої захищеності та залученості до процесів змін. Соціально відповідальна реструктуризація – це відповідальність за будь-які можливі ризики під час та в результаті змін

структури, форми власності, організаційно-правової форми суб’єкта економічних відносин [262]. Тобто соціально відповідальна реструктуризація – це процес змін у структурі та функціонуванні суб’єктів економічних відносин з урахуванням інтересів працівників і мінімізацією негативних наслідків для них. Основні принципи соціально відповідальної реструктуризації: мінімізація звільнень; підтримка в пошуку роботи; програми перепідготовки та підвищення кваліфікації; прозорість процесу. Безпека зайнятості та соціально відповідальна реструктуризація є ключовими елементами стабільної та ефективної корпоративної культури.

Корпоративна культура та цінності – це частина кожного суб’єкта економічних відносин, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи та вона може існувати без будь-яких письмових правил [252]. Корпоративна культура – це взаємини між усіма працівниками, що будуються на основі цінностей суб’єкта економічних відносин і визначаються у поведінці кожного члена колективу. Вона складається з певних елементів, які сформовані суб’єктом економічних відносин та доповнюються під впливом культурних цінностей співробітників. Основними компонентами корпоративної культури є: місія підприємства (бачення, слоган), символіка (гасла, ритуали), корпоративний стиль (історія, кодекс корпоративної етики, шрифти), цінності та норми, форми винагород та заохочення [210], мета та стратегія розвитку, дрес-код (або його відсутність), символіка, інтер'єр в офісах та виробничих приміщеннях, способи та стиль комунікації між усіма членами колективу, політика ведення переговорів з зовнішніми стейкхолдерами.

Розглядаючи зовнішні елементи соціальної відповідальності, важливо зосередитися на тих ініціативах і діях, які спрямовані на

взаємодію суб'єктів економічних відносин з суспільством, зовнішнім середовищем та зацікавленими сторонами.

Благодійність, спонсорство та меценатство – це три ключові види соціальної підтримки та інвестування в суспільні ініціативи, що мають на меті покращення умов життя, підтримку культури, освіти, медицини та інших важливих сфер. Благодійність – це надання приватними особами, підприємствами чи організаціями матеріальної допомоги людям, закладам, що опікуються хворими, особам з вадами, тим, хто потрапив у скрутне становище [14]. Благодійність – це добровільне надання допомоги нужденним або підтримка різних суспільних ініціатив без очікування особистої вигоди. Зазвичай вона відбувається у формі фінансових внесків, але може включати також передачу матеріальних ресурсів або виконання певних послуг. Благодійна діяльність та волонтерство – це втілення проєктів, які мають суспільний важливий характер і спрямовані на підтримку вразливих верств населення та створення позитивного соціального та культурного клімату [77].

Спонсорська підтримка відрізняється від інших видів інвестицій тим, що передбачає отримання зустрічної послуги: кошти вкладаються в обмін на очікувану маркетингову або комунікаційну послугу [310]. Спонсорство постійно отримує нові напрями розвитку, адже завдання створення іміджу доцільно та ефективно реалізовувати за допомогою спонсорського маркетингу. Спонсорство – система взаємовигідних договірних відносин між спонсором, який є постачальником коштів, ресурсів і послуг, і стороною, яка їх отримує в особі індивідів, груп, організацій з метою досягнення спонсором певних маркетингових комунікаційних цілей [37]. Можна виділити чотири основні напрями спонсорства: спонсорство у сфері спорту; спонсорство у сфері культури та мистецтва; спонсорство у соціальній сфері; спонсорство у сфері захисту довкілля [219]. Спонсорство є видом маркетингових комунікацій.

Поняття меценатства означає сприяння розвитку, піклування наукою та мистецтвом з боку недержавних інституцій та приватних осіб як альтернативних державному утриманню. Воно передбачає незацікавлену матеріально, гуманістичну діяльність, яка, може винагороджуватись з боку суспільства визнанням, славою або престижем [253]. Меценатство – це надання матеріальної або фінансової підтримки розвитку мистецтва, науки, освіти і культури без прагнення досягти прямої вигоди. Меценати здебільшого керуються особистими цінностями та бажанням підтримати розвиток суспільства та культури. Це може включати фінансування художніх галерей, виплата стипендії для студентів, підтримку наукових досліджень, культурних пам'яток тощо.

Усі три види підтримки допомагають розвивати та підтримувати важливі соціальні ініціативи, розвивають суспільство і є важливим внеском у майбутнє. Вони стимулюють не лише вирішення соціальних проблем, але й розвивають культуру та науку.

Інвестиції у громади – це спрямування фінансових, матеріальних або інтелектуальних ресурсів на розвиток місцевих громад, яке сприяє поліпшенню умов життя населення, розв'язанню соціальних проблем і стимулюванню економічного розвитку. Основні напрями інвестицій у громади: інфраструктура та житлові умови; економічний розвиток та зайнятість; освіта і культура; охорона здоров’я та соціальний захист; підтримка соціальних проєктів; збереження довкілля та екологічна стійкість; енергозбереження. У зв’язку з військовою агресією російської федерації почали відбуватися активно міграційні процеси, суттєво підвищились ризики втрати майна як фізичними особами так і суб’єктами економічних відносин. З перших днів українські підприємства проявили свою соціальну відповідальність – згуртувавшись та сконцентрувавшись на допомозі державі та суспільству. Специфічним проявом інвестування в

громади стало облаштування бомбосховищ та тимчасового укриття в різних куточках України [262].

Екологічні проєкти та сприяння охороні навколишнього природного середовища є особливо важливою складовою в умовах сталого розвитку, адже вони сприяють збереженню екосистем, раціональному використанню природних ресурсів та покращенню якості життя населення**.**

Глобальний договір ООН передбачає три принципи збереження довкілля, де закликає суб'єктів економічних відносин підтримувати підхід до екологічних питань, заснований на принципі обережності, запроваджувати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан довкілля та сприяти розвиткові й упровадженню екологічно безпечних технологій [391]. В Україні сформоване законодавство, яке визначає інституційні засади діяльності суб'єктів економічних відносин у сфері захисту довкілля [73, 71]. За визначенням Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, важливими екологічними аспектами господарської діяльності є збереження та захист довкілля, а саме заходи із: забезпечення раціонального використання природних ресурсів; пом'якшення негативних впливів на зміну клімату й адаптацію до змін клімату; захист об'єктів біорізноманіття; відновлення навколишнього середовища [361]. Захист довкілля передбачає зменшення різних форм забруднення, таких як викиди в повітря, скидання у водні резервуари та оброблення відходів. Застосування новітніх технологій для ефективного використання енергії, води та інших матеріалів; обмеження використання невідновлюваних ресурсів. Захист і відновлення біологічного різноманіття і природних екосистем. Урахування екологічних критеріїв у діяльності офісу, включаючи економію на папері, енергії, перероблення відходів, а також підвищення екологічної обізнаності серед працівників. Воєнні дії в Україні надзвичайно загострила існуючі та створила абсолютно нові екологічні ризики. Ведення бойових дій

спричинило погіршення стану довкілля внаслідок влучення снарядів та аварійного порушення роботи численних підприємств сільського господарства, гірничодобувної, хімічної, енергетичної, металургійної галузей. У таких надскладних умовах дотримання екологічних стандартів залишається пріоритетним завданням для українських підприємств. Проявом соціальної відповідальності для суб'єктів економічних відносин можуть бути екологічні проєкти – ініціативи, спрямовані на захист та збереження довкілля, раціональне використання природних ресурсів і відновлення екологічної рівноваги.

Взаємодія з місцевим співтовариством та місцевою владою для реалізації принципів сталого розвитку є критично важливим кроком у забезпеченні довготривалого зростання громад і захисту навколишнього середовища. В Україні така співпраця набирає популярності завдяки створенню об'єднаних територіальних громад та усвідомленню значення сталого розвитку. Це співробітництво дозволяє ефективно використовувати ресурси, залучати мешканців до прийняття рішень та сприяти сталому розвитку регіонів. Політика щодо місцевих спільнот – є одним із напрямів діяльності суб'єктів економічних відносин у галузі соціальної відповідальності. Іноді вона називається стратегією в соціальній сфері або регіональною соціальною політикою [270]. Перші місяці війни виявились для місцевого самоврядування справжнім випробовуванням. Громади, де не велися бойові дії за активної допомоги підприємств та місцевих органів влади, змогли гідно прийняти внутрішньо-переміщених осіб, забезпечити їх належною інфраструктурою та наданням публічних послуг на відповідному рівні [400]. Основним вектором залучення суб'єктів економічних відносин до вирішення місцевих проблем може стати реалізація принципів економіки співробітництва, ресурсного обміну між владою та бізнесом. Місцеві суспільні простори можуть бути використані суб'єктами економічних відносин у контексті раціонального

обміну. Принципи економіки співробітництва, що є однією з перспективних форм взаємодії, можуть бути адаптовані та використовуватись у контексті соціальної відповідальності [270].

Готовність до управління ризиками і змінами є частиною стратегії корпоративного розвитку. Можна виділити напрямки управління ризиками та змінами для підприємств, що діють на засадах соціальної відповідальності:

- Підготовка до надзвичайних ситуацій.
- Цифрова трансформація.
- Енергетична незалежність.

Вибудовуючи культуру та систему діяльності з соціальної відповідальності, суб'єкти економічних відносин створюють можливість підтримувати позитивний імідж та в умовах кризи мінімізувати ризики. Політика соціальної відповідальності є необхідною умовою підтримання стабільного позитивного корпоративного іміджу [135]. Українські компаній з початком військових дій були вимушені переглянути свою стратегію соціальної відповідальності та адаптувати її до нових, військових умов. Пріоритетним стали питання безпеки. Задля безпеки співробітників під час повітряної тривоги суб'єктами економічних відносин було облаштовано власні бомбосховища. Для організації нормальних умов праці було закуплено генератори та вжито заходів щодо забезпечення психологічної підтримки співробітників. Соціально відповідальні суб'єкти економічних відносин активно надали перевагу благодійним проектам, що мали на меті допомогу Збройним силам України, відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури, підтримку внутрішньо переміщених осіб [260].

Відповідальність перед споживачами є важливим аспектом діяльності будь-якого суб'єкта економічних відносин, що прагне досягти довготривалих результатів та довіри споживачів. Ця відповідальність

включає не лише задоволення потреб, а й враховує безпеку продукції, прозорість інформації, екологічні аспекти та соціальну активність. Взаємовідносини виробників зі споживачами, нарівні із зобов'язаннями загального характеру можуть бути передбачені цілеспрямовані зобов'язання в розрізі таких аспектів: турбота про здоров'я та безпеку громадян; задоволення очікувань споживачів; обґрунтованість ціноутворення; відповідальність за своїх постачальників; відповідальність за тих, хто займається реалізацією продукції (послуг); етичність і порядність у відносинах зі споживачами; відкритість інформації про підприємство і продукцію (послуги); постійне оцінювання рівня задоволення потреб споживачів; пріоритет інтересів споживачів під час розв'язання конфліктів; сумлінність реклами; своєчасність сплати податків; підтримка суспільних рухів за якість і добродійність; захист природного середовища [110]. Суб'єкти економічних відносин мають надавати правдиву інформацію про продукти, вказувати склад та умови використання, відкрито інформувати споживачів про характеристики продуктів, умови оплати та доставки, можливі ризики або обмеження. Реклама не повинна вводити в оману споживачів або використовувати маніпулятивні техніки. Розвиток еко-продуктів, використання упаковки, яка підлягає вторинній переробці, або зменшення викидів CO_2 у процесі виробництва є частиною відповідальності перед споживачами і природою. Суб'єкти економічних відносин повинні гарантувати право на обмін або повернення товару протягом встановленого проміжку часу, якщо товар не задовольнив очікувань або має дефекти. Під час роботи з персональними даними, у процесі онлайн-продажів, важливо забезпечувати конфіденційність та безпеку інформації про споживачів. Наявність ефективного обслуговування, швидка відповідь на звернення, готовність до вирішення проблемних ситуацій є ключовими складовими відповідальності.

Впровадження принципів чесного ведення бізнесу передбачає дотримання етичних стандартів, прозорість, відповідальність перед суспільством та взаємоповагу до партнерів, клієнтів та співробітників. Таке ведення бізнесу зобов'язує суб'єктів економічних відносин дотримуватись норм чесної конкуренції, виключити монопольні та демпінгові дій, протистояти отриманню незаконних доходів, фінансуванню екстремізму та корупції. Від соціально відповідальних суб'єктів економічних відносин очікують, що вони дотримуються принципів ведення чесного бізнесу та які будують міцні взаємовідносини зі споживачами, зосереджуючи увагу на їх потребах та надаючи найвищу якість, безпечність, надійність і сервіс [206]. До таких принципів можна віднести: прозорість та відкритість, справедливі трудові відносини, етичний маркетинг та реклама, дотримання фінансової відповідальності, повага до прав клієнтів і партнерів, екологічна відповідальність.

Відповідальні практики постачання – це підхід до управління ланцюгом постачання, який враховує екологічні, соціальні та етичні аспекти. Він передбачає, що підприємства суб'єкти економічних відносин дбають не лише про ефективність та вартість постачання, але й про вплив на довкілля, умови праці працівників постачальників та прозорість ділових відносин. Відповідальне управління ланцюгами поставки – це комплексний процес управління, що покликаний знизити негативний вплив виробничого процесу на навколишнє середовище, сприяти дотриманню прав та умов праці для персоналу, а також спрямований на збереження і підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів [264]. Ланцюг постачання є дуже важливим ресурсом, адже співпраця на кожному етапі може відкрити можливості для мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище та збільшення позитивного соціального впливу. Підхід відповідального постачання передбачає навчання персоналу щодо роботи з постачальниками, тісну співпрацю з постачальниками, що

застосовують стандарти праці в своїй діяльності та турбуються про збереження природних ресурсів та ведення економічної діяльності в етичний спосіб, діють за принципами цінності, прозорості та поваги.

Відповідальність суб'єктів економічних відносин за дотримання прав людини існує незалежно від обов'язків держав. Керівні принципи ООН щодо бізнесу і прав людини регламентують обов'язки суб'єктів економічних відносин поважати права людини та уникати порушень прав людини інших людей і усувати несприятливий вплив на права людини, який зумовлює їх діяльність. Відповідальність щодо дотримання прав людини поширюється на всіх суб'єктів економічних відносин незалежно від їх розміру, сфери діяльності, умов діяльності, форми власності та структури [98]. Отже, до основних аспектів дотримання прав людини які мають забезпечувати суб'єкти економічних відносин можна віднести: економічні, соціальні та культурні права, право на працю, справедливу оплату праці та безпечні умови праці, право на освіту, захист вразливих груп, дотримання прав жінок, дітей, людей з інвалідністю, представників етнічних, релігійних чи мовних меншин, запобігання дискримінації та створення рівних можливостей для кожної людини, боротьба з експлуатацією та недопущення будь-яких форм дискримінації за ознаками статі, віку, національності, релігії, сексуальної орієнтації чи інших характеристик, забезпечення прав переселенців і біженців, протидія торгівлі людьми.

Отже, система соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин – це комплекс принципів, підходів та механізмів, які реалізуються суб'єктами економічних відносин, державою та суспільством для досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Ця система спрямована на забезпечення сталого розвитку, покращення якості життя суспільства та збереження навколишнього середовища.

1.3. Еволюція концепції управління маркетингом

Управління маркетингом є важливою складовою для соціально відповідальної діяльності суб'єктів економічних відносин, яка поєднує стратегічний і тактичний підходи до взаємодії з ринком. Основна мета управління маркетингом полягає в задоволенні потреб споживачів та досягненні цілей суб'єктів економічних відносин, забезпечуючи їх конкурентоспроможність на ринку, задовольняючи потреби кожного з учасників ринку. Концепція управління маркетингом представляє собою підхід щодо організації маркетингової діяльності, який базується на ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарію досягнення визначених цілей. До ключових аспектів, які варто врахувати формуючи концепцію управління маркетингом, можна віднести аналіз ринку, планування, розробку стратегій та вибір відповідних інструментів для маркетингової діяльності, впровадження розроблених стратегій через маркетингові програми та контроль.

Концепція управління маркетингом є важливою передумово, розробки ефективної стратегії суб'єктів економічних відносин спрямованої, спрямованої на максимізацію прибутку шляхом підвищення продажів, задоволення потреб споживачів і посилення їх конкурентоспроможності. Для характеристики концепції управління маркетингом можна виокремити такі основні критерії як мета та інструментарій, який використовується для досягнення мети. Зміна мети передбачає зміну відповідного інструментарію та може бути викликана зміною факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

За Ф. Котлером існує п'ять концепцій управління маркетингом – концепція вдосконалення виробництва, концепція вдосконалення товару, концепція інтенсифікації комерційних зусиль, концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу. Рис 1.5

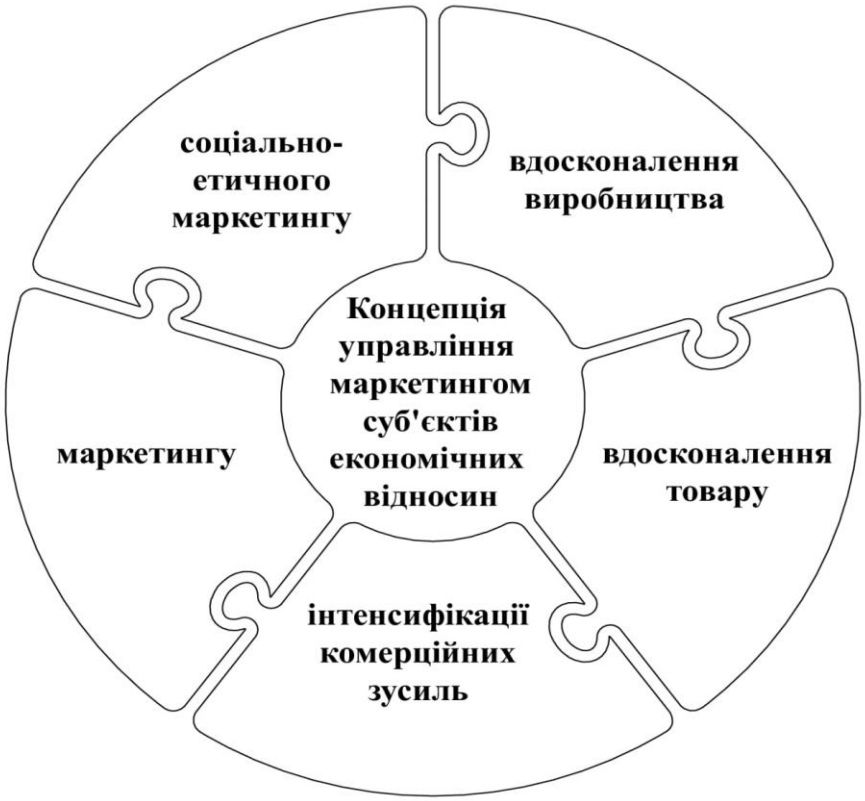

Рисунок 1.5 Класичні концепції управління маркетингом суб’єктів економічних відносин за Ф. Котлером

сформоване автором на основі [245]

Концепція вдосконалення виробництва, яка з’явилася першою, визначає виробника товару як головного учасника процесу, який має на меті збільшення обсягу продажів та прибутку. Концепція заснована на припущенні, що споживачі віддають перевагу недорогим і широко доступним товарам. Суб’єкти економічних відносин, які дотримуються цієї концепції, зосереджуються на збільшенні обсягу виробництва, щоб досягти економії на масштабі, знизити витрати виробництва та пропонувати доступні товари. Однак дотримуючись концепції вдосконалення виробництва виробники можуть нехтувати якістю продукції та вподобаннями споживачів.

Відповідно до цієї концепції, при організації виробництва і реалізації продукції використовується орієнтація на товари, які широко поширені і продаються за доступною ціною, як основний принцип поведінки

споживача. Вимоги до якості в даній концепції досить низькі, але це не означає, що товари, що пропонуються не якісні, вони повинен бути стандартними, уніфікованими і дешевим [139].

Концепція вдосконалення виробництва добре реалізується в країнах, що розвиваються, де виробник може використовувати ринок дешевої робочої сили, і тим самим забезпечувати лідерство на ринку. Головними умовами ефективної реалізації концепції в ринковій економіці є перевищення попиту над пропозицією та підвищення попиту на товар за рахунок зниження ціни. Разом з тим, існує ризик надлишку виробничих потужносте. Передумовою виникнення такого явища є високі обсяги виробництва і поява на ринку сильних конкурентів. В такій ситуацію має бути зниження цін, що передує зниженню витрат. Наслідком таких рішень суб'єктів економічних відносин може бути, з одного боку, лідерство на ринку у витратах, а з іншого боку – перехід споживачів до конкурентів, що пропонують більш якісні товари [124, с.103].

Концепція вдосконалення виробництва передбачає, що успіх суб'єктів економічних відносин залежить від підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та масового виробництва товарів за доступною ціною. На нашу думку, в сучасних умовах дана концепція не може застосовуватись без врахування принципів соціальної відповідальності, адже вдосконалення виробничих процесів має враховувати екологічну складову, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, впровадження технологій, що сприяють екологічно чистому виробництву.

Наступна концепція змінює акценти маркетингу з кількості та швидкості виробництва товарів на їх якість, тобто на співвідношенні ціни-якості. Товарна концепція маркетингу, або концепція вдосконалення товару, реалізується за рахунок підвищення якості продукції, її інноваційності та здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж

пропозиції конкурентів. В основі цієї концепції лежить припущення, що споживачі цінують якість, функціональність та технологічні переваги товарів. Таким чином, товарна концепція управління маркетингом враховує, в першу чергу, розвиток якісних характеристик товару, їх модернізацію та розробку нових видів товарів. На даному етапі еволюції маркетингового управління в центрі уваги суб'єктів економічних відносин стає товар. Товарна концепція передбачає, що споживачі віддають перевагу товарам чи послугам високої якості з найкращими експлуатаційними та інноваційними характеристиками. Управління маркетингом передбачає удосконалення товару, надання йому особливих функціональних характеристик, формування позитивного іміджу. Для успішної реалізації концепції споживачі мають легко розрізняти товари або послуги за якістю, параметрами чи властивостями та мають бути готові заплатити за оригінальні товари більше. При удосконаленні товару, суб'єкти економічних відносин не завжди враховуються потреби споживачів, що може знижувати конкурентоспроможність. Частка суб'єктів економічних відносин в Україні, які не виробляють, але реалізують товари, також намагаються використовувати концепцію удосконалення товару, пропонуючи додаткові послуги [124]. Споживач знає про наявність товарів-аналогів і здійснює свій вибір шляхом порівняння якості і ціни на аналогічні товари. Досягнення бажаного обсягу продажу і прибутку вимагає невеликих витрат на маркетингову діяльність, в центрі уваги виробника знаходиться розвиток якісних характеристик продукції, модернізація товарів, розробка нових моделей [138].

Для сучасних суб'єктів господарювання товарна концепція маркетингу має застосуватись з використанням підходів соціальної відповідальності. Адже, прагнення вдосконалити товар з врахуванням лише економічної складової може призвести до низки негативних наслідків для суб'єктів економічних відносин, споживачів та суспільства

загалом. Ця відповідальність має включати не лише задоволенням потреб інноваційним продуктом, а й враховувати безпеку продукції, прозорість інформації, екологічні аспекти та соціальну активність виробників.

Збутова або концепція інтенсифікації комерційних зусиль, значно відрізняється від попередніх двох, вона передбачає здійснення певних зусиль по просуванню товарів, тобто використання активної рекламної політики та інших методів, що стимулюють збут, таких як знижки, виставки, акції тощо [31]. Основним завданням виробника товару в рамках цієї концепції є досягнення обсягу продажів, необхідного для отримання прибутку, за рахунок різних заходів щодо стимулювання збуту. Споживач купуватиме товари, за умови, що суб'єкти економічних відносин будуть докладати певні зусилля по просуванню товарів. Використовуються агресивні методів збуту, проводиться активна рекламна політика і застосовується цілий комплекс методів щодо стимулювання збуту [138].

Умовами для розвитку збутової концепції стає поява ринку споживача, пропозиція перевищує попит, конкурентна боротьба стає більш напруженою, проникнення на ринок для нових суб'єктів економічних відносин стає складнішим. Орієнтація на продаж передбачає, що споживачі не купуватимуть товари, якщо не проводити активні дії щодо їх просування. Для цього має застосовуватись агресивна збутова політика й інтенсивне просування товарів. Концепція застосовується за наявності ознак надмірного виробництва та наявності великих обсягів не реалізованої продукції. Для успішної реалізації концепції інтенсифікації комерційних зусиль суб'єкти економічних відносин повинні демонструвати властивості та конкурентні переваги товару, розробляти нові та вдосконалювати існуючі форми та методи продажу, активно взаємодіяти з споживачами переконувати та стимулювати їх придбати товар або послугу. Суб'єкти економічних відносин, що застосовують дану концепцію стикаються з певними ризиками. Стимулювання збуту

досягається за рахунок короткострокових дій, тому успішні продажі в цей період можуть ввести в оману виробників і необхідно враховувати розбіжності між реальними потребами споживачів і фактично реалізованими товарами [124]. Виникають також ризики репутаційних втрат, адже надмірна увага збутовій політиці, а не якості товару та сервісу, агресивні маркетингові заходи можуть дратувати та викликати недовіру з боку споживачів. Надмірні витрати на збут можуть бути не виправданими та існує загроза перенасичення ринку.

Використання агресивних методів збуту може мати негативні наслідки, адже надмірний тиск на споживачів може створювати відчуття маніпуляції та викликати роздратування споживачів, а також може стати причиною внутрішнього вигорання співробітників, які використовують агресивні техніки продажів. Це спричиняє зменшення обсягів продажу в довгостроковій перспективі. При значних витратах на просування товарів економічна ефективність такої маркетингової політики зменшується. Застосування збутової маркетингової концепції соціально відповідальними суб’єктами економічних відносин є більш ефективним. Адже, ними дотримується прозорість у рекламі, чесні комунікації з споживачами, відповідальне ставлення до екології та прав людини у процесах виробництва і продажу, не застосовуються методи агресивного збуту, що можуть суперечити законодавчим та нормативним актам про захист прав споживачів.

Концепція маркетингу або традиційного маркетингу, деякі автори використовують назву «концепція ринкової діяльності» [193] орієнтується на задоволенні потреб споживача шляхом проведення маркетингових досліджень. Ця концепція ґрунтується на виявленні реальних та потенційних споживачів та їх потреб та пропонує такі товари та послуги, які б були спроможні задовольнити потреби споживачів за якістю та ціною. Першочерговими завданнями для суб’єктів економічних відносин є

виявлення реальних і потенційних споживачів та їх потреб. Маркетинг виконує контролюючу функцію всієї іншої діяльності підприємства суб'єктів економічних відносин. Маркетингові дослідження та маркетинговий аналіз відіграють вагому роль у загальній системі управління, а більш глибоке вивчення запитів споживачів стає одним із провідних завдань. Таким чином, у рамках даної концепції споживач стає центральною фігурою [138]. Застосовуючи концепцію маркетингу, суб'єкти економічних відносин можуть досягти успіху, якщо перевершать своїх конкурентів у створенні та наданні доступних і якісних товарів покупцям. Таким чином, робиться акцент на задоволення потреб споживачів більш продуктивними та ефективними шляхами, ніж у конкурентів [15]. Маркетингова концепція ґрунтується на трьох взаємопов'язаних принципах: максимальне задоволення потреб споживачів (суверенітет покупця); повна та системна координація діяльності суб'єктів економічних відносин; орієнтація на довгостроковий комерційний успіх. Умовами для ефективного впровадження маркетингової концепції є високий рівень життя населення, готовність суб'єктів економічних відносин швидко реагувати на ринкові зміни та наявність у них сучасних інструментів дослідження ринку. Ризиками при застосуванні даної концепції є недооцінення ролі збуту та залежність від діяльності посередників. Не менш важливим ризиком є роздроблення ринку і диференціація асортименту продукції, що може призвести до великих втрат [124].

Концепція традиційного маркетингу при комбінації з соціальною відповідальністю стає більш ефективною та дає змогу суб'єктам економічних відносин дотримуватися класичних підходів до просування товарів, але водночас демонструвати турботу про суспільство. Традиційний маркетинг можна ефективно поєднувати з соціальною відповідальністю, адаптуючи класичні канали до сучасних етичних

стандартів. Це допомагає не лише досягти економічного ефекту, а й формувати довгострокові відносини зі споживачами, суспільством та державою**.**

Саме тому, на зміну традиційному маркетингу приходить нова концепція соціально-етичного маркетингу. В основі цієї концепції знаходиться економія ресурсів, раціоналізація споживання та екологічна захищеність від небезпечних процесів виробництва. Ф. Котлер акцентує увагу на задоволенні потреб не тільки окремого споживача, а й суспільства в цілому, тобто маркетинг виконує інтегруючу функцію, співвідносячи інтереси виробника і споживача з інтересами всього суспільства [244]. У концепції соціально-етичного маркетингу споживач займає центральне місце, виконуючи контролюючу функцію, а маркетинг, виконує інтегруючу функцію, постійно співвідносячи інтереси всіх стейкхолдерів. [138]. Маркетинг передбачає розуміння етичного, екологічного, правового та соціального контексту заходів і програм. Соціальна відповідальність вимагає від суб'єктів економічних відносин уваги до їх ролі в забезпеченні добробуту суспільства. Основними причинами виникнення соціально-етичного маркетингу є: суперечність між поточними бажаннями та довгостроковими інтересами споживачів, погіршення навколишнього середовища, дефіцит природних ресурсів, стрімке зростання населення, всесвітня інформація, посилення проблем голоду та бідності, зниження рівня якості соціальних послуг Умовами для ефективного впровадження концепції соціально-етичного маркетингу є дотримання етики ведення бізнесу, відмова від виробництва і продажу товарів, що шкодять споживачам і суспільству; застосування екологічних технологій в процесі виробництва; дотримання соціально-етичного і морального принципів у прийнятті управлінських рішень. Істотним ризиком при використанні концепції є відмінності в інтересах споживачів, суспільства та суб'єктів економічних відносин, що пропонують товари чи послуги, а це вимагає

компромісів, які часто не влаштовують усіх учасників господарських відносин [124].

На нашу думку основними перевагами використання концепції соціально-етичного маркетингу є підвищення прибутковості та формування довгострокових відносини з споживачами, партнерами, суспільством та державою. Суб'єкти економічних відносин, які дотримуються відповідального підходу, мають кращу репутацію, більше можливостей для зростання та стабільний успіх.

Спираючись на розроблені Ф. Котлером концепції управління маркетингом, враховуючи динамічний розвиток зовнішнього середовища, інноваційні підходи та інструменти маркетингу науковцями було запропоновано нові концепції маркетингу.

На зміну традиційним концепціям маркетингу була запропонована концепція холістичного маркетингу, яка є комплексним підходом, та на думку дослідників, поєднує чотири маркетингові концепції: маркетингу взаємовідносин, інтегрованого, внутрішнього та соціально етичного маркетингу [127, 25, 169, 245]. Концепція холістичного маркетингу передбачає збалансування компетенції маркетингової діяльності з акцентом на необхідність планування маркетингових програм [245, 124]. Дана концепція відрізняється від інших тим, що вона містить три основні принципи: спільна мета, узгоджена діяльність та інтегрована діяльність. Спільна мета об'єднує всі відділи суб'єкта економічних відносин забезпечуючи ефективну взаємодію зі споживачами. Усі процеси та комунікації, мають бути узгоджені між відділами для досягнення цієї мети. Усі дії суб'єкта економічних відносин мають бути інтегровані таким чином, щоб вони могли забезпечити результативну діяльність, особливо щодо роботи з клієнтами.

Враховуючи, що холістична концепція розглядається як комплекс маркетингу, науковці зазначають, постійний розвиток концепції під

впливом зовнішнього середовища. Суттєвим поштовхом для змін стали умови цифровізації, які зумовили заміну певних елементів комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій на більш нові та технологічні. Спрощуючи процес комунікації суб'єктів економічних відносин з споживачами, адже, комунікація стає більш масштабною та інтерактивною. Проте, такий стрімкий розвиток технологій вимагає від всіх учасників ринку адаптації до нових умов, навчання персоналу нових маркетингових технологій та оновлення технічного забезпечення [246].

Розглядаючи поточний стан холістичної концепції в Україні важливо розглядати зміни в кожній з його складових концепцій, які відбулись під впливом повномасштабного вторгнення російської федерації. Внутрішній маркетинг до війни був зорієнтований на розвиток персоналу, створення комфортних умов праці, соціальних гарантій, що сприяло підвищенню мотивації працівників. Інтегрований маркетинг реалізовувався в багатоканальних комунікаціях для залучення клієнтів і тестуваннях нових інструментів та каналів. Соціально-етичний маркетинг застосовував принципи корпоративної соціальної відповідальності з акцентом на екологічність і сталий розвиток. Маркетинг взаємовідносин вибудовували довготривалі стосунки з стейкхолдерами через програми лояльності та персоналізовані пропозиції, співпрацю, що базується на спільних цінностях та розвиток корпоративного бренду.

Під час війни фокус внутрішнього маркетингу змістився на захист і безпеку співробітників, фінансову та евакуаційну допомогу, важливим стає забезпечення стабільності команди. Інтегрований маркетинг змінюється призупиненням активних комунікацій, а згодом їх відновленням з зосередженням на найбільш ефективних каналах через обмежені ресурси. Переорієнтація соціально-етичного маркетингу на підтримку ЗСУ, постраждалих людей і тварин, що підвищує лояльність споживачів і формує довіру. Волонтерська діяльність та допомога спільноті стають

важливими інструментами маркетингу взаємовідносин для встановлення міцних зв'язків з споживачами та партнерами.

У 1980 роках XX століття була запропонована концепція маркетингу взаємодії, яка передбачає комунікацію між учасниками процесу купівлі-продажу та будується з урахуванням довгострокової взаємодії зі споживачами. Ця концепція вимагає використання індивідуального підходу до споживача, що призводить до того, що споживач має бути задоволеним не тільки під час купівлі, але й під час використання товарів. Використання цієї концепції має на меті збільшити кількість споживачів та зміцнити взаємовідносини з ними. Головною метою суб'єктів економічних відносин за даної концепції є формування особливого активу – маркетингової партнерської мережі, яка охоплює усі зацікавлені сторони [124]. Дана концепція передбачає, що кожен клієнт вимагає індивідуального підходу з погляду процесу взаємодії з ним. Маркетинг взаємодії розглядає комунікації в широкому аспекті – як будь-які взаємини з партнерами, що сприяють збільшенню доходу [138]. Концепція маркетингу взаємодії передбачає також, що при взаєминах з клієнтом маркетинговий персонал повинен розвивати не тільки технічну сторону взаємин, але і соціальну. Таким чином, у процесі комунікації зі споживачем необхідно встановити з ним особистий контакт. Звідси випливає, що концепція маркетингу взаємодії передбачає високий рівень корпоративної культури компанії і високий професіоналізм персоналу. Соціальна сторона взаємин виходить на перший план, передбачається, що задоволення від відносин є первинним, а задоволення від товару – вторинним. Ключовими умовами реалізації маркетингу партнерських відносин є зростання диференціації потреб споживачів; використання суб'єктами економічних відносин ефективної системи комунікацій та створення позитивного іміджу [124].

На зміну концепції маркетингу взаємодії була запропонована сервісна концепція, з акцентом на обслуговування споживачів. Концепція не змінює основних цілей маркетингу, а лише зміщує акценти в сукупному маркетинговому рішенні, орієнтуючи виробника на фокусування його зусиль на сервісі та сфері послуг. Більше уваги приділяється сервісу, пропонованого споживачам або побудові ефективної системи обслуговування. Це дає змогу залучати все нових покупців до споживання продуктів або послуг, а також розширювати систему постійних покупців, які отримують задоволення від обслуговування [138].

На нашу думку, сервісну концепцію маркетингу доцільно розглядати як складову концепції інтенсифікації комерційних зусиль. Адже, концепція інтенсифікації комерційних зусиль робить акцент на агресивному збуті та активному стимулюванні продажів, сервісна концепція зосереджена на якісному обслуговуванні споживачів, що і є складовою стимулювання збуту через надання споживачам якісного сервісу.

У зв’язку з переходом до інформаційного суспільства відзначається подальший розвиток концепцій маркетингу і запропоновано комунікаційну концепцію. Основна ідея даної концепції полягає в тому, що головним завданням маркетингу стає організація грамотної комунікації на всіх етапах діяльності суб’єктів економічних відносин. Комунікаційна концепція маркетингу передбачає, що основною функцією маркетингу в нових умовах стає функція організації комунікацій. Ключова роль у реалізації даної концепції відводиться брендингу – процесу створення, розвитку та підтримки життєздатності бренду на різних етапах життєвого циклу товару. Головний принцип верховенства комунікаційної функції полягає в тому, що кожен з інструментів маркетингової діяльності має виражену комунікаційну складову або виконує комунікаційну функцію. Якщо виконання даної функції хоча б одним з елементів комплексу маркетингу порушується, то маркетингова діяльність стає неефективною

[138]. Проте на нашу думку дана концепція тісно пов’язана зі збутовою концепцією маркетингу. Збутова концепція орієнтована на активне просування товарів або послуг із метою забезпечення максимального обсягу продажів, базується необхідності докладати зусилля для стимулювання продажів та мотивації споживачів. Комунікативна концепція орієнтована на побудову довгострокових взаємин із споживачами через ефективну комунікацію. Вона акцентує увагу на взаєморозумінні, довірі та задоволенні потреб клієнтів. Сучасний маркетинг часто поєднує елементи обох концепцій, з акцентом на стимулювання продажів через комунікацію.

Були запропоновані також концепції маркетингових угод – орієнтація на здійснення окремих угод з клієнтами, з метою максимізації короткострокового прибутку; стратегічного маркетингу – орієнтація на довгострокове планування і позиціонування на ринку з метою створення стійких конкурентних переваг; макси-маркетингу – фокусування на збільшенні торгівельного обороту та прибутків маркетингових цілей за рахунок залучення чітко визначених потенційних споживачів; мега-маркетингу – розширення межі маркетингу, включаючи взаємодію з різними стейкхолдерами, такими як уряди, громадські організації та ЗМІ, для впливу на зовнішнє середовище і створення сприятливих умов для бізнесу [267]; маркетинг сталого розвитку – інтеграція принципів сталого розвитку в діяльності суб’єктів господарювання, задоволення потреб споживачів, збереження навколишнього середовища та підтримку соціального благополуччя [170]; інноваційного маркетингу – орієнтація на використання новітніх технологій, нестандартних рішень та творчих підходів для просування продуктів і залучення клієнтів з метою більш ефективного задоволення потреб споживачів та виробників [86]; інтегрованого маркетингу – орієнтація на канали комунікації зі споживачами, використання маркетингових заходів для просування і

надання цінності та їх координація для максимізації отриманого ефекту [254].

Враховуючи позиції авторів всі вище згадані концепції були започатковані на основі п’яти базових концепцій запропонованих Ф. Котлером, проте вони позбавленні поняття відповідальності та не враховують сучасні виклики та потреби суспільства комплексно.

Слід зазначити, що науковці у галузі маркетингу виокремлюють два етапи його розвитку в умовах цифрової економіки та появу нових концепцій. Концепція інтернет маркетингу (1995–2003 рр.) з’явилась під впливом збільшення кількості сегментів ринку та розширення мережі ринків збуту та характеризується використанням суб’єктами економічних відносин комплексу специфічних інструментів, що допомагають просувати товари та послуги через глобальну мережу.

Концепція цифрового маркетингу, яку виокремлюють з 2003 року характеризується привертанням уваги до виробленої продукції та формування лояльності споживачів за допомогою новітніх технологій, персоніфікації маркетингу, цифрових каналів зв’язку [67, 68]. Суть цифрового маркетингу полягає в маркетинговій діяльності яка досягає кількісно вимірюваного маркетингового ефекту та оцифрування. Цифровий маркетинг розглядає цифрову мережу та мультимедійні інтерактивні термінали як носій, інтелектуальну реконструкцію бренду як основну концепцію та кумулятивне оновлення відносин з брендом як кінцеву мету задовольнити будь-яке споживання [1, 356]. Цифровий маркетинг збагатив інтернет маркетинг, можливостями мобільного зв’язку. В результаті з’явились додаткові можливості розширення аудиторії маркетингового впливу за рахунок власників засобів мобільного зв’язку з одночасним забезпеченням адресності та персоніфікації такого впливу, підвищується ефективність маркетингової діяльності в умовах інформатизації суспільства.

Постійний розвиток маркетингу зумовлює численні підходів до методів і підходів його впровадження, вивчення та аналіз яких дає змогу прослідкувати еволюцію маркетингу від зародження до сьогодення. Дослідивши еволюцію концепцій управління маркетингу суб'єктами економічних відносин варто зазначити, що не можливо обрати єдину концепцію, як універсальний інструмент для досягнення успіху. Вибір концепції управління маркетингом залежить від багатьох чинників, які визначають, як суб'єкти економічних відносин будуть орієнтуватися на своїх споживачів, товар або послугу, ринок та власні ресурси. До ключових чинники які впливають на вибір концепції управління маркетингом належать: рівень конкуренції та попиту, поведінка та потреби споживачів, особливості товару або послуги яка пропонується, забезпеченість ресурсами суб'єкта економічних відносин (фінансовими, технічними, трудовими, інформаційними, тощо), рівень економічного розвитку та соціальні тренди країни в якій здійснюється виробничо-господарську діяльність, короткострокові та довгострокові цілі суб'єктів економічних відносин, фактори макросередовища. Отже, вибір концепції управління маркетингом залежить від балансу між внутрішніми можливостями суб'єктів економічних відносин та зовнішніми умовами ринку.

Кожна концепція маркетингу визначає, як виробник, споживач та суспільство взаємодіють між собою. В табл 1.1 нами проаналізовано основні результати маркетингової діяльності для споживачів, суб'єктів економічної діяльності та суспільства при використанні класичних концепцій маркетингу та концепції цифрового маркетингу, враховуючи, орієнтацію сучасних виробників та споживачів на цифрові технології, що пояснюється стрімким розвиток технологій усіх сферах суспільних відносин.

Таблиця 1.1.

Основні результати маркетингової діяльності для споживачів, суб'єктів економічної діяльності та суспільства при використанні різних концепцій маркетингу

Споживачі	Суб'єкти економічних відносин	Суспільство
Концепція вдосконалення виробництва (виробництво товарів у великих обсягах за низькою ціною)		
Отримують доступні товари, але з обмеженим вибором	Зосереджується на ефективності виробництва та зниженні витрат.	Може страждати через недостатню увагу до якості та екологічних наслідків масового виробництва.
Товарна концепція маркетингу (випуск товарів з кращою якістю та функціональністю)		
Отримують високоякісні товари, але не завжди розуміють їх цінність.	Вкладають ресурси в покращення продукту, інновації.	Може отримувати користь від інновацій, але ризикує перенасиченням ринку непотрібними товарами. Екологічні наслідки інноваційного виробництва.
Збутова концепція (активне просування товарів та залучення покупців через рекламу та продажі)		
Відчувають тиск з боку продавців, що призводить до необдуманих покупок та погіршення емоційного стану.	Використовують агресивні методи продажу	Може страждати через надмірну споживацьку культуру та марнотратство
Концепція маркетингу (задоволення потреб споживача через вивчення їхніх потреб та очікувань)		
Отримують товари та послуги, які відповідають їхнім потребам.	Вивчають ринок, щоб створювати товари, які справді потрібні споживачам.	Відчуває позитивний вплив через збалансований підхід до виробництва та споживання. Може страждати через недостатню увагу до екологічності виробництва та ресурсоощадності.
Концепція соціально-етичного маркетингу (задоволення потреб споживача з урахуванням інтересів суспільства та збереження довкілля)		
Отримують товари, які не лише задовольняють потреби, але й є безпечними для суспільства.	Враховують екологічні, соціальні та етичні аспекти у своїй діяльності.	Відчуває позитивний вплив через зменшення забруднення, підтримку соціальних ініціатив тощо.

сформовано автором

Однак є необхідність наголосити на соціальній відповідальності в маркетинговій діяльності, яка дозволяє забезпечити задоволення потреб споживачів, враховуючи інтереси суспільства та захисту навколишнього природнього середовища. В табл 1.2. нами запропоновано доповнення, до класичних характеристик маркетингу при їх інтеграції з соціальною відповідальністю.

Таблиця 1.2.

Базові характеристики класичних концепцій маркетингу при їх інтеграції з соціальною відповідальністю

Концепція маркетингу	Позитивні зміни при інтеграції з соціальною відповідальністю
Концепція вдосконалення виробництва	Вдосконалення виробничих процесів враховує екологічну складову, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, впровадження технологій, що сприяють екологічно чистому виробництву.
Товарна концепція маркетингу	Включає не лише задоволенням потреб інноваційними товарами, а й враховує безпеку продукції, прозорість інформації, екологічні аспекти та соціальну активність виробників.
Збутова концепція	Дотримання прозорості у рекламі, чесних комунікацій із споживачами, відповідальне ставлення до екології та прав людини у процесах виробництва і продажу
Концепція маркетингу	Застосування класичних підходів до просування товарів, та демонстрація турбот про суспільство. Адаптація класичних каналів комунікації та збуту під сучасні етичні стандарти.
Концепція соціально-етичного маркетингу	Не лише етична поведінка суб’єктів економічних відносин, а й відповідальність перед стейкхолдерами

сформовано автором

Кожна з розглянутих концепцій може бути використана як оптимальна, зважаючи на сукупний вплив чинників середовища в якому здійснюється діяльність. Однак розвиток суспільства, світові практики та сучасні виклики спонукають суб’єкти економічних відносин до застосування соціально відповідального маркетингу. Крім того цифрове середовище стало невід'ємною частиною маркетингу, соціальної відповідальності та діяльності суб’єктів економічних відносин. Будь-яка

концепція, яка не враховує цифрові технології та онлайн-середовище, ризикує стати неефективною або застарілою. В табл 1.3. розглянемо, як сучасне цифрове середовище впливає на кожну з класичних концепцій та як його можна інтегрувати для досягнення оптимальних результатів суб'єктів економічних відносин.

Таблиця 1.3.

Основні характеристики класичних концепцій маркетингу в умовах цифрового середовища

Концепція маркетингу	Позитивні зміни при інтеграції з сучасним цифровим середовищем
Концепція вдосконалення виробництва	Перехід до персоналізації товарів, цифрового виробництва, екологічно чистих технологій, повторного виробництва та стратегії нульових відходів. Автоматизація виробництва та логістики, що забезпечує контроль у реальному часі.
Товарна концепція маркетингу	Врахування цифрової складової товару спонукає розвиток цифрових товарів, інтеграції програмного забезпечення, мобільних додатків, доповненої реальності, цифрового контенту та сервісів. Споживачі долучаються до створення унікальних товарів, обираючи дизайн, функції та налаштування
Збутова концепція	Поєднання онлайн та офлайн-каналів збуту, застосування персоналізованої реклами, автоматизація продажів за допомогою CRM-систем, чат-ботів та ШІ.
Концепція маркетингу	Використання нових каналів комунікації, аналіз даних про споживачів у реальному часі, можливість створювати товари, які максимально відповідатимуть їх очікуванням. Аналіз поведінки споживача, виявлення купівельних звичок та пропозиція кращих варіантів. Інтеграція онлайн-магазинів, мобільних додатків, маркетплейсів та соціальних мереж.
Концепція соціально-етичного маркетингу	Цифрові технології сприяють впровадженню екологічно відповідального виробництва та дозволяють контролювати відповідність етичним стандартам забезпечуючи прозорість. Соціальні мережі роблять можливим прямий діалог зі споживачами, залучення їх до соціальних ініціатив та співпраці, поширенню соціальних позицій виробників. Цифрові технології дозволяють оптимізувати використання ресурсів.

сформовано автором

Таким чином, еволюція концепцій управління маркетинговою діяльністю та їх постійне удосконалення є свідченням пошуку ефективних

інструментів управління маркетингом для забезпечення стійкої ринкової позиції та переконливих конкурентних переваг. На рис 1.6. нами наведено взаємозв'язок маркетингових концепцій, соціальної відповідальності та сучасного цифрового середовища. Адже, за результатами проведеного дослідження основних етапів зміни світових економічних укладів та еволюції концепцій маркетингу нами зроблено висновок, що найбільш актуальною для умов сьогодення є інтеграція соціальної відповідальності та цифрового середовища в маркетингову діяльність суб'єктів економічної діяльності. Найефективнішим можна вважати такий підхід, коли концепція враховує потреби клієнтів, специфіку продукту та поточний стан зовнішнього середовища. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища, специфіку та особливості діяльності суб'єктів економічних відносин неможливо запропонувати єдину концепцію управління маркетингом. Соціально відповідальний маркетинг – це процес виявлення та задоволення потреб споживачів, забезпечення прибутковості суб'єктів економічних відносин з урахуванням потреб суспільства в цілому. Соціально відповідальний маркетинг має стати практичним вираженням зовнішньої складової соціальної відповідальності, метою якого є гармонія між економічними інтересами, етичними цінностями та соціальними потребами.

Цифрове середовище сприяє появі нових маркетингових інструментів, а інтеграція соціальної відповідальності в маркетингову діяльність набуває все більшого значення в різних галузях, включаючи аграрний, фінансовий, туристичний та страховий.

Соціально відповідальний маркетинг – це стратегія, яка передбачає врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльності суб'єктів економічної діяльності. Він сприяє підвищенню довіри споживачів, створює позитивний імідж і допомагає зробити внесок у стале майбутнє.

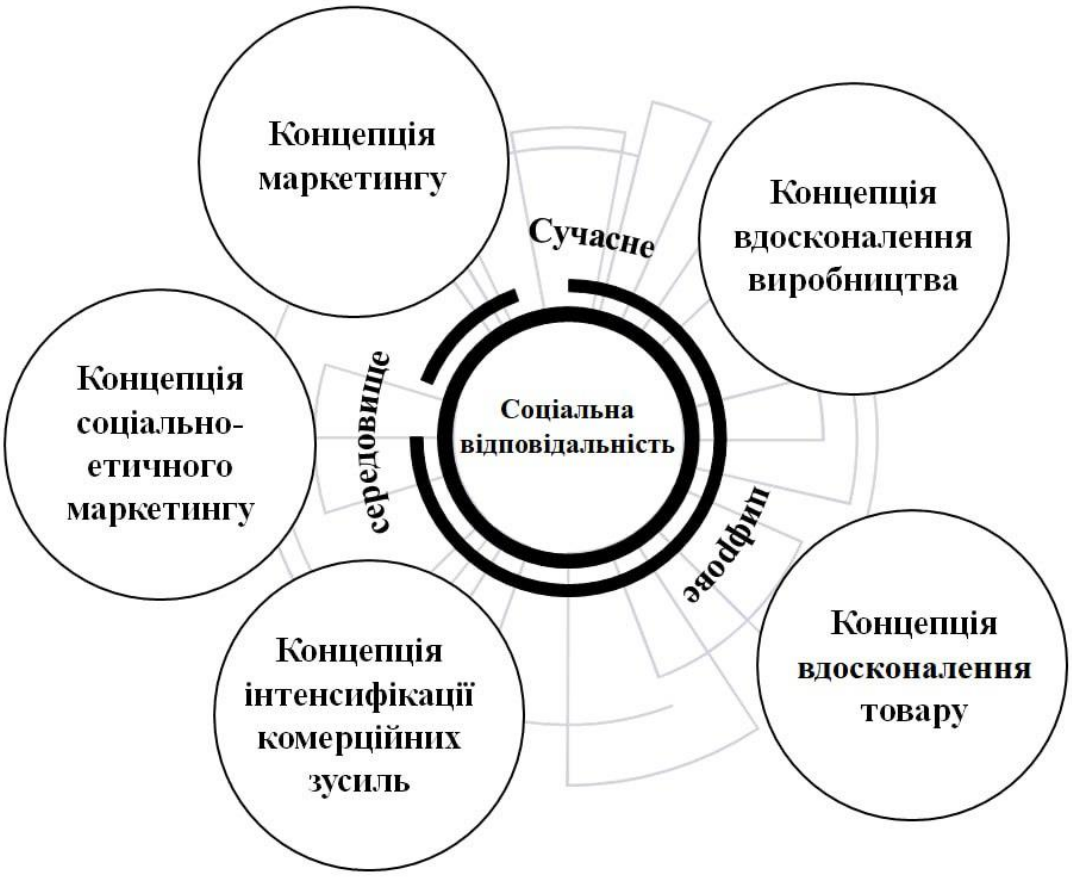

Рис 1.6. Взаємозв’язок маркетингових концепцій, соціальної відповідальності та сучасного цифрового середовища

сформоване автором

Для сільськогосподарських виробників соціально відповідальний маркетинг тісно пов'язаний з екологічною відповідальністю. Особливістю сільськогосподарського виробництва є його тісний зв'язок з навколишнім природнім середовищем, тому використання органічних методів виробництва, сталого землеробства, економія ресурсів та збереження біорізноманіття стають ключовими аспектом для забезпечення довгострокового розвитку галузі та збереження природних ресурсів. Соціально відповідальний маркетинг у сільському господарстві спрямований не лише на екологічну відповідальність, але й комунікацію цієї відповідальності зі споживачами через просування органічної продукції, прозорість виробництва, підтримку місцевих спільнот, інформаційну підтримку споживачів та екологічну упаковка продукції.

Для фінансових установ соціально відповідальний маркетинг забезпечує фінансову грамотність громадян, визначає інвестиційний напрямок в екологічні та соціальні проєкти, створює підтримку та сприяє розвитку економіки країни через кредитні програми та соціальні гранти. Також забезпечує прозорість і чесність через боротьбу з корупцією, дотримання етичних норм у банківських послугах.

Соціально відповідальний маркетинг у сфері туризму, в більшій мірі, спрямований на етичну відповідальність за безпеку туристичних продуктів, послуг і товарів, забезпечення правдивості та достовірності реклами, а також обґрунтоване та прозоре ціноутворення. Крім того, ця концепція включає волонтерську та благодійну діяльність, підтримку соціально-культурних ініціатив на локальному, регіональному та національному рівнях, сприяння охороні навколишнього середовища та розвиток корпоративної філантропії. Виникнення даного напряму в туристичному маркетингу є закономірним наслідком сучасних тенденцій сталого розвитку. Основними напрями соціально відповідального маркетингу для туристичної сфери можуть бури розвиток екотуризму та етичного туризму, підтримка культурної спадщини, а також благодійні ініціативи

Соціально відповідальний маркетинг у страхових компаніях може стати потужним інструментом для покращення якості життя суспільства, підвищення довіри клієнтів та формування позитивного іміджу бренду. Страхові компанії можуть реалізовувати соціально відповідальний маркетинг через різноманітні програми та ініціативи, які спрямовані на підтримку здоров'я, соціальну інклюзію, екологічну свідомість та прозорість дій. Основними напрямки соціально відповідального маркетингу у страхових компаніях можуть бути програми з мотивації до здорового способу життя, страхові пакети для вразливих груп населення, екологічні ініціативи, прозорість та відповідальність

Розглядаючи концепцію соціально відповідального маркетингу для різних сфер діяльності можна зробити висновок про її позитивний вплив для споживачів, суспільства та самого суб’єкта економічної діяльності особливо в умовах цифрового середовища. Соціально відповідальний маркетинг не лише приносить економічні вигоди, а й сприяє сталому розвитку суспільства, формуючи етичну та екологічно відповідальну культуру в умовах цифрового середовища.

Висновки до першого розділу

1. Соціальну відповідальність суб’єктів економічних відносин пропонуємо розглядати як концепцію, за якою суб’єкти економічних відносин добровільно беруть на себе обов'язки, що виходять за межі законодавчих вимог, з метою сприяння суспільному добробуту. Така відповідальність передбачає дотримання етичних стандартів, орієнтованих на зменшення шкоди довкіллю та підвищення соціальної цінності їх діяльності. Вона проявляється через інтеграцію соціальних і екологічних аспектів у маркетингову політику, що сприяє досягненню сталого розвитку, задоволенню потреб споживачів і формуванню позитивного іміджу.

2. Соціальний капітал виступає чинником ефективного функціонування суб’єктів економічних відносин у контексті соціальної відповідальності. Він є інтегральною складовою суспільного капіталу, що забезпечує сталий економічний розвиток. Соціальний капітал формується на основі мережі соціальних зв’язків, норм, цінностей та довіри, що стимулюють координацію дій і кооперацію заради досягнення спільного блага. Його економічна функція полягає у зниженні трансакційних витрат за рахунок заміщення формальних механізмів управління неформальними. Соціальний капітал сприяє соціальній згуртованості та виступає важливою

умовою економічної ефективності, формуючи потенціал для сталого розвитку та соціальної стабільності.

3. Поширення соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин зумовило необхідність відкритості інформації щодо взаємодії зі стейкхолдерами. Поряд із фінансовою формується соціальна звітність, яка охоплює дані про умови праці, охорону здоров'я, освіту, екологічні ініціативи тощо. У міжнародній та національній практиці використовуються різні терміни таких звітів: «соціальний звіт», «звіт зі сталого розвитку», «нефінансовий звіт» тощо. Вони відображають якісні й кількісні показники впливу на суспільство та довкілля і, відповідно до стандартів Глобальної ініціативи зі звітності, охоплюють економічні, екологічні й соціальні аспекти. В Україні ця практика поширюється як інструмент забезпечення прозорості діяльності суб'єктів економічних відносин, а також як засіб зміцнення довіри з боку суспільства, споживачів та інших зацікавлених сторін.

4. Враховуючи багатозначність поняття «маркетинг» та різноманітні підходи до його трактування, було узагальнено його основні типи, зокрема як мистецтво, процес, філософію, «війну», інструмент, вид діяльності, комплекс дій, управління, обмін, механізм та інновацію. Така багатовимірність свідчить про гнучкість і динамічний характер маркетингу як наукової категорії та практичного інструмента. Особливе місце посідає соціально відповідальний маркетинг, який виходить за межі досягнення комерційних цілей і орієнтований на створення позитивного впливу на суспільство, зокрема через підтримку охорони здоров'я, освіти, екологічної свідомості та соціальної справедливості. Його метою є формування стійких змін у поведінці споживачів і підвищення якості життя. Соціальний відповідальний маркетинг, як стратегія впливу на суспільні зміни, успішно застосовується як у державному, так і в приватному секторах.

5. З огляду на багаторівневу й динамічну природу соціальної відповідальності, нами запропоновано розглядати соціальну відповідальність на трьох основних рівнях: макроекономічному (відповідальність держави), мікроекономічному (відповідальність бізнесу) та особистісному (відповідальність індивіда перед суспільством). Водночас взаємодія між суб'єктами соціальної відповідальності може відбуватися в різних напрямах: відповідальна поведінка держави та суб'єктів економічних відносин стимулює активність суспільства, а громадянська ініціатива, у свою чергу, впливає на державну політику та розвиток корпоративної культури. Таким чином, соціальна відповідальність забезпечує соціальну рівновагу та сприяє сталому розвитку. Соціально відповідальна діяльність суб'єктів економічних відносин ґрунтується на трьох ключових типах взаємозв'язків: між суб'єктами економічних відносин та суспільством, між суб'єктами економічних відносин та державою, а також між державою та суспільством. Ці взаємозв'язки формують основу для відповідальної поведінки, етичного регулювання та узгодження суспільних очікувань.

6. Запропоновано комплексний підхід до визначення складових соціальної відповідальності, який враховує її багаторівневу структуру та взаємозв'язки між основними учасниками – державою, суб'єктами економічних відносин та суспільством. Визначено ключові компоненти, що охоплюють етичні, соціальні, економічні та екологічні аспекти діяльності, а також здійснено класифікацію соціальної відповідальності на макроекономічному, мікроекономічному й особистісному рівнях. Запропонована нами удосконалена модель консолідованої соціальної відповідальності підкреслює динамічний характер та взаємозалежність її складових, що дозволяє сформувати більш цілісне бачення соціальної відповідальності в сучасних умовах. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності розробки стратегій і практик соціально відповідальної

поведінки, забезпечує їх адаптивність до глобальних викликів і створює умови для сталого розвитку.

7. У результаті проведеного дослідження було узагальнено еволюцію концепцій управління маркетингом, що відображає трансформацію маркетингових підходів у відповідь на зміну соціально-економічних умов і виклики цифрової епохи. На зміну традиційним концепціям маркетингу набула популярності концепція холістичного маркетингу, яка ґрунтується на цілісному підході та об’єднує чотири ключові компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг та соціально відповідальний маркетинг. У процесі аналізу також було розглянуто сучасні концепції, що включають елементи сталого розвитку, сервісного маркетингу, комунікаційного, інтерактивного, стратегічного, інтернет- та цифрового маркетингу. Це дало змогу виявити необхідність оновлення та адаптації маркетингових концепцій шляхом їх інтеграції з засадами соціальної відповідальності, що дозволяє не лише досягати комерційних результатів, але й сприяти розвитку суспільства.

8. Еволюція концепцій управління маркетинговою діяльністю та їх постійне удосконалення свідчать про необхідність пошуку нових ефективних підходів до забезпечення стабільної ринкової позиції та досягнення сталих конкурентних переваг. У результаті дослідження встановлено тісний взаємозв’язок між трансформацією маркетингових концепцій, зростанням значення соціальної відповідальності та розвитком цифрового середовища. Обґрунтовано доцільність інтеграції соціальної відповідальності та цифрових технологій у маркетингову діяльність суб’єктів економічних відносин, що відповідає викликам сучасного ринку. Найефективнішими визнаються підходи, орієнтовані на глибоке розуміння потреб споживачів, специфіку продукту та змінність зовнішнього середовища. В умовах швидкої зміни ринкових і соціальних реалій неможливо запропонувати єдину універсальну концепцію управління

маркетингом. Натомість соціально відповідальний маркетинг розглядається як гнучкий інструмент, що поєднує задоволення потреб споживачів із прибутковістю суб'єктів економічних відносин, враховуючи соціальні очікування. Такий підхід виступає практичним виявом зовнішньої складової соціальної відповідальності, сприяючи гармонізації економічних, етичних і соціальних інтересів. Сформовані підходи враховують основні риси класичних концепцій маркетингу в умовах цифрового середовища, зокрема акцент на клієнтоорієнтованість, двосторонню комунікацію, інноваційність, персоналізацію та довгострокову взаємодію з стейкхолдерами, що є основою для формування сучасних соціально відповідальних маркетингових стратегій.

9. Встановлено, що для сільськогосподарських виробників соціально відповідальний маркетинг є невід'ємною складовою сучасного розвитку аграрного бізнесу та тісно пов'язаний з екологічною відповідальністю. З огляду на значний вплив сільського господарства на стан навколишнього середовища, пріоритетним завданням стає впровадження органічних методів виробництва, практик сталого землеробства, ощадного використання природних ресурсів та збереження біорізноманіття. Ключовими елементами соціально відповідального маркетингу виробників сільськогосподарської продукції виступають: застосування екологічно безпечних технологій, економне використання водних і земельних ресурсів, підтримка місцевих громад, забезпечення прозорості виробничих процесів та ефективна комунікація цих цінностей зі споживачами. Особливе значення надається просуванню органічної продукції, використанню екологічної упаковки та поширенню інформації про переваги екологічного споживання, що дає змогу аграрним виробникам не лише знижувати негативний вплив на довкілля, а й формувати довіру та лояльність споживачів.

10. Визначено, що для банківських установ соціально відповідальний маркетинг орієнтований переважно на підвищення рівня фінансової грамотності громадян, розвиток інвестиційних напрямів в екологічні та соціальні проєкти, а також на підтримку та стимулювання економіки країни шляхом кредитних програм і надання соціальних грантів. Важливою складовою такої діяльності є забезпечення прозорості та чесності у фінансових операціях, боротьба з корупційними проявами, дотримання етичних норм у сфері банківських послуг і формування довіри між банками та клієнтами.

11. Соціально відповідальний маркетинг у сфері туризму значною мірою орієнтований на етичну відповідальність за безпеку туристичних продуктів, забезпечення правдивості та достовірності реклами, а також обґрунтоване й прозоре ціноутворення. Крім того, концепція соціально відповідального маркетингу в туризмі охоплює волонтерську та благодійну діяльність, підтримку соціально-культурних ініціатив на регіональному та національному рівнях, сприяння охороні навколишнього середовища та розвиток корпоративної філантропії. Впровадження соціальної відповідальності в туристичному маркетингу є закономірним результатом поширення сучасних тенденцій сталого розвитку та зростання суспільних вимог до етичності суб’єктів економічних відносин. Соціально відповідальні практики дозволяють туристичним компаніям не лише задовольняти потреби споживачів, а й формувати довгострокові відносини довіри з клієнтами та місцевими громадами.

12. Соціально відповідальний маркетинг у страхових компаніях може стати потужним інструментом для покращення якості життя суспільства, підвищення довіри клієнтів та формування позитивного іміджу бренду. Страхові компанії можуть реалізовувати соціально відповідальний маркетинг через різноманітні програми та ініціативи, які спрямовані на підтримку здоров'я, соціальну інклюзію, екологічну свідомість та

прозорість дій. Основними напрямами соціально відповідального маркетингу у страхових компаніях можуть бути програми з мотивації до здорового способу життя, страхові пакети для вразливих груп населення, екологічні ініціативи, прозорість та відповідальність.

13. Розглядаючи концепцію соціально відповідального маркетингу для різних сфер діяльності можна зробити висновок, що впровадження даної концепція матиме позитивний ефект для споживачів, суспільства та самого суб'єкта економічної діяльності. Соціально відповідальний маркетинг не лише приносить економічні вигоди, а й сприяє сталому розвитку суспільства, формуючи етичну та екологічно відповідальну культуру.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1 Концептуальні основи соціальної відповідальності

Сучасне суспільство переживає кризу традиційних базових цінностей, зумовлену зростаючим впливом цінностей інших країн. З одного боку, це сприяє розширенню свободи, незалежності та ініціативності, але з іншого – веде до недостатнього почуття відповідальності громадян за соціальні процеси, що відбуваються в державі. Це також виражається у прагненні перекласти відповідальність за зміни соціальних умов на окремі групи, а не усвідомленні її як загального обов'язку.

Як наслідок, соціальна відповідальність ще не стала центральним елементом системи цінностей і ефективним механізмом регулювання суспільних відносин. Вона, як філософська категорія, відображає рівень усвідомлення індивідом власної ролі у формуванні змін – як у собі, так і в суспільстві загалом. Таким чином, соціальна відповідальність водночас виступає і умовою, і рушійною силою взаємодії особистості та суспільства.

Вона проявляється у кількох аспектах: як результат соціального впливу, оскільки не є вродженою рисою особистості, а формується під впливом певних соціальних умов; як соціокультурна якість особистості, що виражає її свідому активну діяльність у суспільстві; як механізм соціального контролю, що регулює систему суспільних зв'язків і забезпечує організованість соціуму.

Соціальна відповідальність є глибокою філософською категорією, що відображає моральні принципи, етику та взаємозв'язки між індивідом, суб'єктом економічних відносин, суспільством та навколишнім природнім середовищем. Нами запропоновано розглянути фундаментальні принципи,

ідеї та підходи, які формують основу для розуміння соціальної відповідальності через ключові філософські поняття.

Соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин проявляється через дотримання етичних принципів та моральних обов'язків у відносинах із працівниками, споживачами, суспільством та державою.

Етика та моральний обов'язок є ключовим поняттями, які визначають, як члени суспільства та суб'єкти економічних відносин повинні діяти, щоб відповідати моральним нормам та соціальним очікуванням. Вони є основою для формування відповідальної поведінки, яка враховує потреби суспільства, навколишнього природнього середовища, держави та майбутніх поколінь.

Давньогрецький філософ Аристотель увів поняття «етос» («ethikos»), яким визначив чесноти, етичні якості людей, що відображають їх характер, темперамент і внутрішній стан. На його думку, такі якості не є вродженими, а формуються в процесі навчання, набуваються через практику та вдосконалюються з часом. Згодом Арістотель запровадив термін «етика» («ethika») що стала наукою, яка досліджує моральні якості людини та її вчинки [58].

Цицерон започаткував термін «мораль» використовує у значенні як моральної філософії, так і її предмет. поняття моральний («moralis»), яким позначив певну групу людських якостей [255].

І. Кант визначає основний закон етики. Цей закон має два формулювання, «дій лише відповідно такій максимі, керуючись якою ти в той же час можеш побажати, щоб вона стала всезагальним законом» та «... дій так, щоб ти завжди ставився до людства і особисто, і від імені когось іншого так як до мети і ніколи не ставився б до когось як до засобу» [87].

Можна визначати етику та мораль подібним чином, обидва поняття базуються на визначенні принципів добра та зла. Головна відмінність

полягає в тому, що етика визначається зовнішніми нормами та правилами, встановленими суспільством, професійними спільнотами чи релігійними традиціями, тоді як мораль ґрунтується на внутрішніх переконаннях і особистих уявленнях людини про добро і зло.

Етика – правила поведінки в певній культурі чи групі, визнані зовнішнім джерелом чи соціальною системою. Наприклад, етичний кодекс для конкретного суб'єкту господарювання, якого повинні дотримуватися його працівники, хоча сформований він не ними особисто, а соціальною системою. Тобто, це переконання суспільства щодо застосування цінностей в короткострокових і довгострокових рішеннях.

Етика являє собою моральний кодекс, який керує вибором і поведінкою людини протягом усього життя. Ідея морального кодексу поширюється за межі окремої людини і включає те, що визначено як правильне і неправильне для спільноти чи суспільства в цілому.

Мораль – принципи та звички, що стосуються правильності поведінки, засновані на власному світосприйнятті людини. Моральні норми мають суб'єктивний характер, і можуть не співпадати з поглядами інших членів суспільства. Однак, незважаючи на те, що мораль може бути різною для членів суспільства, більшість моральних принципів є універсальними адже походять від основних людських емоцій.

Розглядаючи етику як філософське поняття, можна виділити різні підходи до розуміння моральних норм, людських чеснот і принципів поведінки:

1. Етика людських якостей (чеснот). Прихильники даного підходу (Сократ, Платон, Арістотель [5]), визначали головним для морального життя формування чеснот (мудрість, справедливість, добропорядність, мужність, поміркованість) через звички та виховання. А щастя досягається лише при дотримання етичних норм. Людина є моральною у випадку коли її природним способом життя є дотримання етичних норм

2. Етика обов’язку (деонтологічна етика). Прихильники даного підходу [87] визначали моральність через дотриманням універсальних правил та обов’язків. Мораль не може залежить від вигоди, а ґрунтується на внутрішньому почутті обов’язку. Дотримання моральним принципам має бути безумовним і не зважати на наслідки.

3. Етика користі (утилітаризм). Прихильники даного підходу (Джеремі Бентам, Джон Стюарт Мілль) визначали діяльність правильною через її користь для найбільшої кількості людей. Етичність та моральність оцінюється через наслідки таких дій та через максимізацію користі.

4. Екзистенціалістична етика. Прихильники даного підходу (Жан-Поль Сартр, Альбер Камю, Фрідріх Ніцше) розглядають моральність, як особистий вибір людини, яка несе за нього повну відповідальність. Тобто універсальних моральних правил існувати не може, адже кожен сам визначає їх для себе і несе за них відповідальність як перед іншими так і перед собою. Отже, якщо людина або суб’єкт економічних відносин приймає рішення про допомогу іншим, то має це робити не через обов’язок, а через власне бажання.

5. Етика справедливості (Джон Ролз) додати принцип моралі – де справедливість має бути забезпечена у розподілі благ і прав. Етичні принципи мають бути чесними та однаковими для всіх. Всі члени суспільства мають отримувати рівні можливості. Етичною нормою може бути однакові умови для діяльності суб’єктів господарювання та рівний доступ до послуг та товарів всіх членів суспільства.

6. Етика турботи (феміністична етика). Прихильники даного підходу (Керол Гілліган, Нел Ноддінгс) моральність розглядають через принципи співпереживання, взаємної підтримки та турботи. Етика не має бути суто раціональною, вона повинна враховувати емоції. Етичним є виконання своєї роботи не лише через професійний обов’язок, а й через емпатію, особливу увагу приділяючи незахищеним верствам населення.

Терміни «етика» і «мораль» спочатку мали схоже значення, проте з розвитком суспільства їх почали трактувати по-різному. Етика досліджує природу, сутність, місце і роль моралі в житті людини та суспільства, а також координує її вивчення іншими науками, що аналізують поведінку людини. Розглядаючи мораль у її історичному розвитку, етика вивчає ідеї, які лежать в основі вищого блага та визначає ціннісні пріоритети. Вона аналізує, які риси характеру вважаються чеснотами, що із звичаїв, традицій і соціальних норм можна вважати морально виправданим, а що – ні. Крім того, етика досліджує, як змінюються моральні орієнтири в періоди кризи цінностей і що потрібно для вдосконалення людських взаємовідносин. Етика вивчає мораль як специфічну форму ставлення людини до реальності, що регулює її поведінку на основі принципового протиставлення добра і зла.

Поняття добра і зла лежать в основі етичної оцінки поведінки людей. Вважаючи будь-який людський вчинок «добрим» ми даємо йому позитивну моральну оцінку, а вважаючи його «злим» – негативну. Розглядаючи поведінку людини з етичної точки зору, можна відмітити, що багато дій є морально нейтральними, тобто не заслуговують ні позитивної, ні негативної моральної оцінки. У реальному житті зустрічається добро і зло, одна й та сама людина може чинити як добрі так і злі речі. Поведінка, що розглядається як неприйнятна однією групою людей, може отримати схвалення іншими. Колишні заборони можуть викликати здивування в сучасного суспільства. Отже, не існує універсальної моделі добра і зла, справедливості і несправедливості.

Етика та моральний обов’язок ґрунтуються на суспільних вимогах, які формуються під впливом суспільної думки та совісті. Ці поняття виходять за рамки індивідуального світосприйняття та стосуються того, як людина чи суб’єкт економічних відносин повинні діяти, щоб відповідати, моральним стандартам, прийнятим у суспільстві. Вони також охоплюють

ставлення до світу загалом, де добро і зло є основними орієнтирами для оцінки поведінки.

Суспільна вимога це очікування суспільства щодо того, як люди та суб'єкти економічних відносин мають поводитися, яка формується під впливом культурних, релігійних, правових та соціальних норм певного суспільного середовища.

Суспільна думка – це сукупність поглядів, думок та оцінок, які переважають у суспільстві та впливають на формування моральних норм, що можуть змінюватися з часом.

До прикладу, зростання обізнаності про екологічні проблеми може формувати громадську думку про необхідність ощадливого споживання та виробництва, формуючи суспільну вимогу до суб'єктів економічних відносин та споживачів – екологічно відповідальної поведінки.

Совість виступає механізмом саморегуляції моральної поведінки, підказує які діє є правильними, а які ні. Прикладом є випадки, коли закон дозволяє певні дії, а совість може стримувати не етичні вчинки. Суб'єкти економічних відносин, які керуються совістю, можуть приймати рішення, які виходять за рамки закону, щодо умов праці, рівня заробітної плати, не зважаючи на те, що це призведе до збільшення витрат.

Моральні принципи це загальні правила, сформовані на цінностях суспільства (справедливість, чесність, повага, альтруїзм). Оцінка поведінки людини чи суб'єкта економічних відносин відбувається через призму моральних принципів. Якщо виробництво забруднює навколишнє природне середовище, то даний суб'єкт господарювання може зазнати суспільного осуду, не зважаючи, що допустимі норми викидів та скидів які знаходяться в межах чинного законодавства

Ставлення до світу або глобальна відповідальність передбачає не лише турботу про рідних або власний колектив, але й відповідальність

перед світовою спільнотою за боротьбу зі зміною клімату, підтримку міжнародних ініціатив з охорони прав людини тощо.

Етика та моральний обов'язок є основою для формування відповідальної поведінки, яка враховує інтереси суспільства, навколишнього природнього середовища та майбутніх поколінь. Вони ґрунтуються на суспільних вимогах, громадській думці та совісті, що робить їх важливими орієнтирами для людей та суб'єктів економічних відносин.

Проявом соціальної відповідальності для суб'єктів економічних відносин може бути врахування не лише власної економічної вигоди а й користі для суспільства від такої діяльності. Орієнтуючись на сталі рішення, що вигідні як господарюючим суб'єктам, так і суспільству. Концептуальною основою даного прояву відповідальності можна вважати розвиток утилітаризму.

Утилітаризм являє собою ідеалістичне філософсько-етичне вчення, в основі якого лежить оцінювання речей, предметів, процесів, явищ з погляду їх корисності, можливості їх використання для досягнення цілей і задоволення потреб. Утилітаризм передбачає, що надання морально правильної оцінки відбувається, зважуючи, на можливі результати дії щодо сприяння добру в нашому житті та житті людей загалом [241].

Жеремі Бентам [255] був першим з класичних утилітаріїв. Він розробив свою моральну теорію на основі типу мислення, де ціннісним критерієм моралі визнається отримання задоволення або уникнення страждань. Ж. Бентам припускає, що міра правильного і неправильного – це ступінь, в якій дія приносить найбільше благо для найбільшої кількості людей, те, що вважається хорошим – це задоволення. Фундаментальною аксіомою моральної дії є вимога сприяти найбільшому задоволенню для найбільшої кількості людей. Чинником, що відрізняє утилітаризм від егоїзму є сфера наслідків. З точки зору утилітаристів, слід максимізувати

не лише власне, а й загальне благо, тобто, розглядати благо інших так само, як і своє власне. У контексті соціальної відповідальності це означає, що суб'єкти економічних відносин повинні діяти так, щоб їх рішення приносили максимальну користь для суспільства, мінімізуючи при цьому шкоду для нього.

Основні принципи утилітаризму:

1. Максимізація корисності. Дії вважаються морально правильними, якщо вони приносять максимальну користь для максимальної кількості людей. Даний принцип може бути основою для соціально відповідальності суб'єктів економічних відносин через максимізацію суспільного добробуту (інвестування в соціальну сферу та екологічні проєкти).

2. Оцінка наслідків. Рішення приймаються на основі аналізу можливих наслідків, а не на основі абстрактних принципів. Соціально відповідальні суб'єкти економічних відносин дотримуються даного принципу через аналіз впливу своєї діяльності на навколишнє природне середовище, працівників, споживачів та суспільства загалом.

3. Рівність інтересів. Інтереси всіх зацікавлених сторін повинні враховуватися однаково. Суб'єкти господарювання мають забезпечувати баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями [342].

Утилітаризм формує соціальну відповідальність як практичний та орієнтований на результат підхід до прийняття рішень. Дозволяючи суб'єктам економічних відносин максимізувати загальний добробут, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін. Проте якщо діяльність суб'єкта економічних відносин або особистості має негативні наслідки, але позитивний ефекти є відчутним для більшої частини суспільства, ця діяльність може визначатись етичною та моральною. Отже, даний підхід має свої недоліки та обмеження, зокрема ризик ігнорування прав меншин та складність оцінити наслідки діяльності. Тому важливо поєднувати утилітаризм з іншими етичними принципами.

Соціально відповідальні суб’єкти економічних відносин прагнуть інвестувати у соціальний добробут (освіту, екологію, благодійність). Адже отримуючи ресурси від суспільства відчувають необхідність відповідати перед ним. Основою даної відповідальності можна вважати відповідальність перед суспільством через концепцію суспільного договору.

Під суспільним договором вчені розуміють добровільну домовленість між людьми щодо реалізації їх прав та інтересів через відмову від частини своїх прав на користь держави, яка, натомість має забезпечити гарантії прав на приватну власність, особисту свободу та безпеку [190].

Суспільний договір, необхідний для забезпечення правової рівності, мирного співіснування в умовах зростання чисельності населення, їх потреб, та обмеженості ресурсів. Для побудови морального суспільства потрібен умовний договір, адже по своїй природі суспільству притаманна обмеженість альтруїзму та егоїстичність поведінки .

Виділяють три основні концепції суспільного договору – Томаса Гоббса, Джона Локка та Жан-Жака Руссо. Ці філософи жили в різний час, в різних історичних умовах, що сприяло різному трактуванню сутності соціального договору.

Основу суспільного договору відповідно до Томаса Гоббса формує безпека, яку буде гарантовано для кожного індивіду.

Томас Гоббс [41] розглядав суспільний договір як угоду між людьми, що передбачає часткову відмову від їхнього суверенітету на користь державної влади задля забезпечення миру, безпеки та дотримання правопорядку. В обмін на це громадяни зобов’язані дотримуватися встановлених законів. За Гоббсом, у природному стані не існує чітких уявлень про правильне й неправильне, а люди прагнуть отримати все, що можливо, створюючи хаос та постійну боротьбу. Таким чином, природний

стан – це стан постійного супротиву і боротьби, який можна припинити лише через суспільний договір, коли індивіди передають частину своєї свободи суверену в обмін на гарантію безпеки. На думку Гоббса, влада суверена є абсолютною в тому сенсі, що немає вищої влади над ним, і його воля набуває статусу закону. Водночас ця влада не є всеохоплюючою. Сфери, які не врегульовані законами надають свободу діяти на власний розсуд. Суспільний договір дозволяє змінити природний стан і вступити в громадянське суспільство, проте Гоббс застерігав, що загроза повернення до хаосу залишається, послаблення влади суверена може спричинити повернення до стану постійного супротиву і боротьби.

Головна ідея концепції Джона Локка [134] полягає в обов'язку держави опікуватися не лише безпекою, але й справедливістю, виступаючи арбітром при непорозуміннях між людьми. На відміну від Т. Гоббса, Джон Локк виступав за конституційну монархію та розвинув ідею громадянського парламенту. Він сформулював принцип розподілу влади на законодавчу, виконавчу та федеральну гілки, а головною функцією держави вважав захист особистої свободи та приватної власності громадян, основним інструментом якого є закон. Дж. Локк не сприймав природний стан як абсолютну вседозволеність, а, навпаки, бачив у ньому стан, у якому всі люди є вільними, рівними й незалежними, але водночас зобов'язані поважати природні права інших на життя, свободу та власність. Щоб уникнути конфліктів і забезпечити справедливе вирішення суперечок, люди добровільно об'єднуються в громадянське суспільство, передаючи частину своїх прав неупередженій владі. З точки зору Локка, підкорення владі є виправданим тоді, коли вона забезпечує захист природних прав людини, включаючи право на приватну власність. Якщо ж порушується ці принципи, влада має отримати опір. Влада є легітимною лише за згодою народу, рішення мають прийматись більшістю голосів. Народ має остаточне право вибору влади, повноваження якої не є абсолютними.

Жан-Жак Руссо [202] вважав, що держава має повертати громадян до стану щастя. У своїй концепції суспільного договору підкреслював необхідність обмеження державної влади, щоб запобігти її узурпації. На його думку, мирне співіснування можливе лише за умови, що люди частково відмовляються від своєї індивідуальної волі на користь суспільної волі, яка реалізується через правовий уряд. Жан-Жак Руссо підтримував думку, що єдиним легітимним джерелом влади є народ, а право може базуватися лише на добровільних угодах і договорах. Суспільний договір розглядався, як система правил, що регулюють відносини між усіма соціальними групами: владою, суб'єктами господарювання, армією та громадянами. Важливим є те, щоб система правил формувалась народом, а не нав'язувалися владою. На відміну від Джона Локка, Жан-Жак Руссо трактував громадянство як колективний феномен, а не як суто індивідуальне право. Держава, на його думку, функціонує завдяки єдності громадян, її закони є акти загальної волі, а головна мета держави – свобода та рівність усіх громадян. А будь-яка узурпація влади є порушенням суспільного договору, і в такому разі громадяни не тільки мають право не підкорятися уряду, а й зобов'язані чинити опір та повставати.

Теорії суспільного договору можуть служити як для обґрунтування влади, так і для обмеження цієї влади з метою захисту індивідуальних свобод. Ці відмінності відображають різні погляди на роль держави та взаємовідносини між індивідом і суспільством.

До основних аспектів зв'язку між соціальною відповідальністю та суспільним договором можна віднести взаємну залежність суб'єктів економічних відносин та суспільства (працівників, споживачів, інфраструктури, правової системи тощо) суспільство має очікування про відповідальну діяльність та врахування його інтересів. Концепція суспільного договору підкреслює, що суб'єкти економічних відносин

мають не лише юридичні, а й етичні зобов’язання. Таким чином, соціальна відповідальність може розглядатися як частина суспільного договору, де суб’єкти економічних відносин визнають свою залежність від суспільства та беруть на себе зобов’язання сприяти його розвитку. Це створює синергію між економічним зростанням і соціальним добробутом.

Соціальна відповідальність передбачає для суб’єктів економічних відносин та всіх членів суспільства повну відповідальність за наслідки своїх дій перед суспільством.

Концепція свободи та відповідальності бере початок в філософській течії екзистенціалізму (Жан-Поль Сартр [206]). Дана філософська течія розглядає людину як унікальну духовну істоту, наділену здатністю самостійно обирати власну долю. Основним проявом її існування є свобода, що розуміється як відповідальність за наслідки власного вибору. Екзистенціалізм наголошує, що людина відповідальна за свої вчинки лише тоді, коли діє свідомо та вільно, маючи право вибору та засоби для його реалізації.

Екзистенціалісти критично ставляться до дотримання соціальних норм та очікувань суспільства, оскільки це перешкоджає автентичності людини. Вони зосереджуються не на мисленні загалом, а на індивідуальному світогляді кожної людини. Свобода, за цією концепцією, не підкоряється причинно-наслідковим зв’язкам, не є продовженням минулого, вона не зводиться до дії відповідно до своєї сутності, оскільки сама сутність людини визначається її вільним вибором. Жодні зовнішні обставини не можуть позбавити людину її внутрішньої свободи. Вона залишається вільною навіть у найскладніших ситуаціях, оскільки завжди може обрати своє ставлення до них. Це також змінює підхід до відповідальності, людина відповідає не лише за себе, а й за все людство. Чим більш свідомий її вибір, тим більше вона бере відповідальність перед іншими. Екзистенціалізм розглядає людину, як не приречену на певну

моральну чи соціальну позицію, однак усвідомлюючи власну свободу, людина несе відповідальність за наслідки своїх дій, оскільки вони впливають на інших. Автентичне існування людини можливе лише через власний вибір, а не сліпе слідування суспільним нормам. Соціальна відповідальність також ґрунтується не на примусі, а на усвідомленому виборі людини діяти морально. Свобода вибору часто викликає страх, тривогу, невпевненість, адже людина усвідомлює тягар відповідальності за свої рішення. Готовність бути соціально відповідальним та брати участь у розв'язанні соціальних проблем виникає через переборення страху та прийняття ролі відповідального члена суспільства [93].

Отже, екзистенціалізм формує соціальну відповідальність, через усвідомлення особистої ролі у формуванні майбутнього, усвідомлення свободи вибору, відповідальності за власні дії та їхній вплив на суспільство.

Діалектична гармонія між протилежностями є концептуальною основою соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин через пошук балансу між прибутковістю та етичністю, яка може призводити до недоотримання прибутку.

Закон єдності і боротьби протилежностей є суттю та ядром діалектики. Він розкриває джерела, дійсні причини постійного руху і розвитку матеріального світу. Суперечливі сторони притаманні всім предметам і явищам. Всі вони являють собою органічний зв'язок, нерозривну єдність протилежностей.

В світі немає предмета чи явища, які не роздвоювались би на протилежності. Протилежності не тільки виключають, але і обов'язково передбачають одна одну. Вони співіснують в єдиному предметі або явищі і один без одного не існують.

Філософська ідея діалектичної гармонії між протилежностями виходить з діалектичного методу, розвиненого Георгом Гегелем [239],

Карлом Марксом [148] та іншими. Вона полягає в тому, що протилежності (добро і зло) не лише протистоять одна одній, але й взаємодіють, створюючи нову якість через синтез. Цей процес є основою розвитку, оскільки через боротьбу та взаємодію протилежностей відбувається прогресивний рух вперед.

Основні аспекти діалектичної гармонії:

1. Єдність і боротьба протилежностей Протилежності (наприклад, порядок і хаос, індивідуальне і колективне, матеріальне і духовне) існують у єдності. Вони не можуть існувати одна без одної, але водночас знаходяться в стані постійної боротьби. Ця боротьба є джерелом розвитку.

2. Перехід кількості в якість. Накопичення кількісних змін (наприклад, зростання напруженості між протилежностями) призводить до якісного стрибка – виникнення нового стану або явища. Це відображає процес трансформації, де гармонія досягається через подолання суперечностей.

3. Заперечення заперечення Розвиток відбувається через заперечення старого і виникнення нового, яке, у свою чергу, також стає предметом заперечення. Цей циклічний процес забезпечує безперервний розвиток і досягнення нових форм гармонії. [83]

Гармонія в діалектичному розумінні – це не стан повної відсутності конфліктів, а результат подолання суперечностей. Вона досягається через синтез, коли протилежності знаходять нову форму взаємодії, яка враховує їхні інтереси та створює більш стійку і прогресивну рівновагу.

Таким чином, діалектична гармонія між протилежностями є ключовим механізмом розвитку, який демонструє, що конфлікти і суперечності не є руйнівними самі по собі, але можуть стати джерелом нового, більш досконалого стану.

Діалектика в соціальній відповідальності відображає складну взаємодію між протилежними інтересами, цілями та цінностями, які

існують у суспільстві. Соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності. Діалектичний підхід допомагає зрозуміти, як ці протилежності взаємодіють і як вони можуть бути узгоджені для досягнення гармонії та сталого розвитку.

Основні діалектичні протилежності в соціальній відповідальності:

1. Прибуток та соціальний добробут. Під час боротьби суперечностей суб'єктів економічних відносин щодо прагнення максимізувати прибуток та бути відповідальним перед суспільством інвестуючи в соціальні проєкти, завдяки синтезу можливе створення бізнес-моделі яка поєднає прибутковість та соціальну відповідальність.

2. Індивідуальні інтереси та колективні цінності. Боротьба суперечностей власної вигоди та врахування колективних інтересів, через синтез може сприяти розвитку корпоративної культури яка поєднує індивідуальні амбіції з соціальними цінностями. В глобальному вимірі такий синтез може сприяти сталому розвитку, коли різні країни та міжнародні організації знаходять спільні цілі для подолання глобальних викликів.

3. Економічний розвиток та екологічна стійкість. Боротьба суперечностей щодо економічного зростання, адже воно є основним джерелом прогресу та добробуту, але економічне зростання може призводити до екологічних катастроф і деградації природних ресурсів. Синтез таких суперечностей стає поштовхом для розвитку зеленої та блакитної економіки, які забезпечують сталий розвиток.

4. Короткострокові цілі та довгострокові перспективи. Боротьба протилежностей орієнтації суб'єктів економічних відносин на швидкий результат та максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі з вимогою довгострокового планування, врахування інтересів майбутніх поколінь, через синтез можуть створювати стратегії які поєднують

короткострокові досягнення з довгостроковими соціальними та екологічними цілями.

Діалектика в соціальній відповідальності показує, що суперечності між різними інтересами не є перешкодою розвитку. Через боротьбу та взаємодію протилежностей створюються нові, більш ефективні та гармонійні форми соціальної відповідальності, які сприяють стабільності та прогресу суспільства.

Розвиток соціальної відповідальності спонукає суб'єктів економічних відносин до глобальних соціальних ініціатив, які матимуть вплив не лише на окремі країни, а й на весь світ.

Не можна залишати поза увагою формування св індивіда ідеологію космополітизму. Космополітизм (Іммануїл Кант [146], Діоген Синопський [60]) – це ідеологія, що надає першочергове значення загальнолюдським цінностям, відводячи національні на другорядний план. Дана концепція почала формуватися в античну епоху і продовжує розвиватися в сучасному глобалізованому суспільстві. Космополітизм можна розглядати як відкритість до різних культур і способів життя, мобільність та певний відрив від традиційної прив'язаності до національної держави. Основна ідея космополітизму – цінування культурного та соціального розмаїття без протиставлення глобального та локального, тобто він не заперечує держави або локальної спільноти, а лише розширює межі світогляду. Світогляд космополіта формується через поєднання різноманітних поглядів, традицій, культур, створюючи цілісність, яка формує загальнолюдські цінності.

Справедливий суспільний лад, згідно з космополітичними ідеями, повинен базуватися на загальних благах, покращенні якості життя для всіх, наповненні суспільства можливостями та впевненості в майбутньому. Він спрямований на пошук цінностей, які нас об'єднують. Глобалізація сприяє універсалізації культури, поєднуючи різноманітність у єдине ціле.

Поняття космополітизму може трактуватись через відсутність патріотизму, національної приналежності, відчуття батьківщини, але сучасне розуміння наголошує на повноті та багатогранності, поєднанні у своєму світобаченні різних культурних традицій та регіональних ідентичностей, що дозволяє глибше розуміти як глобальні процеси, так і індивідуальну своєрідність тих, хто зберігає свою національну чи етнічну самобутність.

Космополітична етика спрямована на створення справедливого суспільства, що становить спільне благо. Вона є основою соціального порядку, гармонійного балансу між свободою та відповідальністю, а також сприяє повазі до людської гідності, соціальній справедливості та досягненню гідного життя для всіх спільнот.

Космополітичні ідеї глобальної взаємопов'язаності, впливу глобальних проблем (зміни клімату, бідність, права людини) на кожного без врахування кордонів, рівності людей, незалежно від походження, культури чи релігії, сприйняття людини громадянином світу загалом, а не конкретної держави висвітлюються в соціальній відповідальності через відповідальність не лише за свою спільноту, а й за все людство з урахуванням загального блага на глобальному рівні, в етичному використанні свободи, що включає турботу про інших, відповідальну діяльність щодо майбутніх поколінь, незалежно від національної приналежності.

Отже, концептуальні основи соціальної відповідальності базуються на поєднанні етичних принципів, філософських підходів та соціально-економічних теорій. Вони включають усвідомлення особистої свободи та відповідальності (екзистенціалізм), баланс між прибутковістю та етикою (діалектика), врахування суспільних очікувань і зобов'язань (теорія суспільного договору), прагнення максимізувати загальний добробут (утилітаризм) та ідеї глобальної взаємозалежності і справедливості

(космополітична етика). Ці підходи формують основу для відповідальної поведінки як окремих осіб, так і суб'єктів економічних відносин, сприяючи сталому розвитку і гармонійному співіснуванню в суспільстві.

2.2. Моделі соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин

Соціальна відповідальність суб'єктів економічної відносин характеризується різними видами, моделями та підходами. Американський філософ Г Йонас виділив два види соціальної відповідальності: природну та контрактну відповідальність. Природна відповідальність обумовлюється статусом, набутим людиною без її волі, вона виникає спонтанно, на основі моральних переконань, внутрішньої свідомості людини. Контрактна відповідальність є результатом усвідомленого вибору і виникає внаслідок добровільного прийняття зобов'язань разом із набуттям певного соціального статусу, формується через зовнішні домовленості, закони чи договори, базуючись на юридичних зобов'язаннях та соціальних контрактах [90].

В своєму становленні та розвитку соціальна відповідальність має відмінності не лише в різних країнах, але й різних регіонах. Історичні, культурні, політичні й соціальні особливості, характерні для розвитку різних територій, сформували значні розбіжності в сферах прояву, об'єктах і заходах соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин. Соціальна відповідальність реалізується ними за різними моделями, які відображають взаємозв'язок між господарюючим суб'єктом, суспільством і державою.

Рішення щодо реалізації положень соціальної відповідальності приймається у відповідній системі менеджменту, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, а також соціальні очікування та вимоги

з боку суспільства та держави, розглянувши потенційні можливості економічних, соціальних та екологічних ефектів. На рис 2.1. наведено схему реалізації положень соціальної відповідальності суб'єктами економічних відносин.

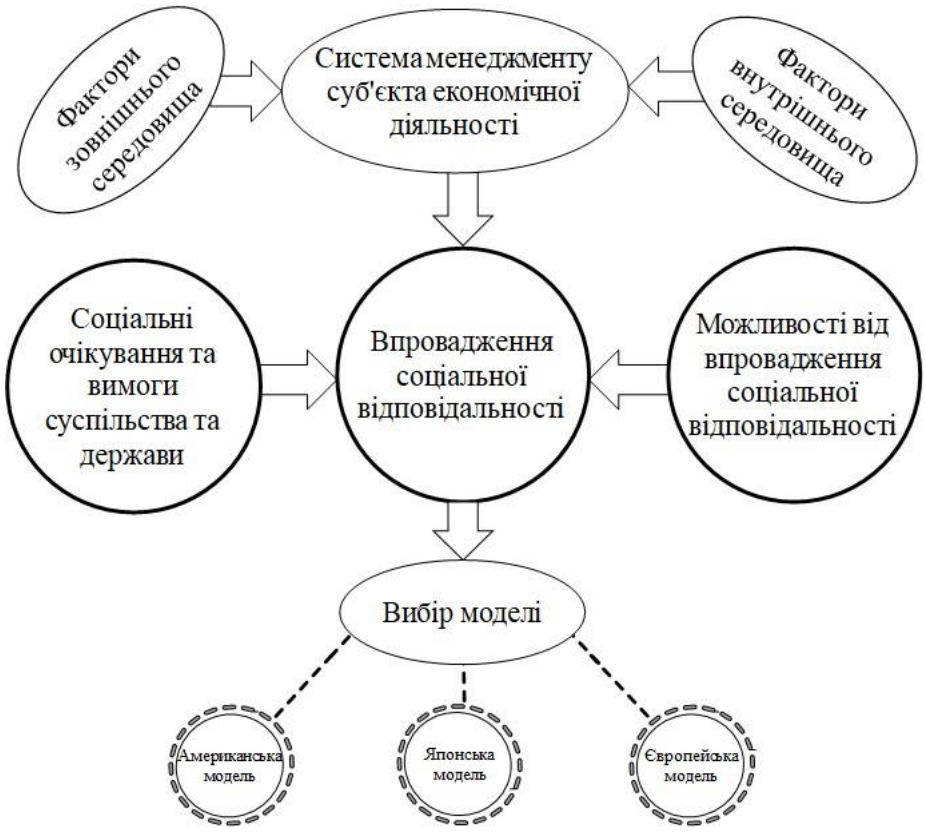

Рисунок 2.1. схема реалізації положень соціальної відповідальності суб'єктами економічних відносин

сформовано автором

Формування принципів соціально відповідальної поведінки суб'єктами економічних відносин розпочалося на початку минулого століття, коли провідні представники ринків Європи та США почали впроваджувати соціальні ініціативи в різних сферах діяльності. Початково, такі заходи мали епізодичний характер і здебільшого були реакцією на вимоги місцевої влади. Згодом різноманітні соціальні ініціативи почали об'єднати у єдину концепцію соціальної відповідальності суб'єктів

економічних відносин. Вплив на розвиток соціальної відповідальності, як моделі поведінки суб'єкта господарювання стимулювали зростання значення репутації для вибору споживачів, законодавчі вимоги, особливо в сфері трудового та екологічного законодавства, відстоювання працівниками своїх прав, в тому числі в сфері охорони праці. Було сформоване фундаментальне бачення поведінки суб'єктів економічних відносин в сфері соціальної відповідальності, однак в кожному географічному, національному чи ментальному середовищі мають вплив характерні риси, які стали основою для формування різних моделей соціальної відповідальності.

На формування моделі соціальної відповідальності визначний вплив здійснюють сукупність уявлень, цінностей, норм, традицій і звичаїв, які визначають світогляд та поведінку людей у межах певної культури, а також особливості взаємовідносин держави та суб'єктів економічних відносин. В процесі становлення соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, було виділено 3 моделі: американську, європейську та японську. Дані моделі відрізняються за об'єктами соціальної відповідальності, роллю держави, законодавчими рамками та механізмом взаємодії між учасниками моделі.

Американська модель соціальної відповідальності сформувалася у XIX ст. в умовах ринку, коли суб'єкти економічних відносин прагнули до формування взаємовигідних відносин з регіональною і місцевою владою. Дана модель є найбільш лібералізованим варіантом соціальної політики держави, який базується на принципі відокремлення соціального захисту від вільного ринку й обмеженні захисту лише тих, хто не має інших доходів, крім соціальних виплат. Американська модель соціальної відповідальності передбачає максимальну самостійність суб'єктів економічних відносин у визначенні свого суспільного внеску. Держава підтримує й стимулює цей напрям діяльності через просвітництво не

втручаючись у формування програм соціальної відповідальності [215]. Роль держави є другорядною у формуванні соціально відповідальної політики суб’єктів економічних відносин, надаючи самостійність у виборі напрямів благодійності та стимулюючи через систему пільг і субсидій. Модель базується на принципі відокремлення соціального захисту від вільного ринку [78].

Американська модель соціальної відповідальності є типовою для США, Канади, Австралії, Латинської Америки та англомовних країн Африки. До сьогодні, економіка США залишається найменш регульованою з боку держави. В американській моделі соціальні відносини саморегулюються між працівниками та роботодавцями. Умови свободи вибору суб'єктів господарювання зумовила максимальну добровільність і самостійність у визначенні власного внеску у суспільний добробут. Соціальна відповідальність заохочується суспільством та державою. Важливим елементом американської моделі є розгалужена інфраструктура залучення суб’єктів економічних відносин до соціальної підтримки суспільства, вона включає численні фонди, які спрямовані на вирішення соціальних проблем, таких як освіта, медицина та захист навколишнього природнього середовища за рахунок коштів господарюючих суб’єктів. Держава відіграє роль стимулятора, намагаючись заохочувати до соціальних ініціатив, не застосовуючи систему примусів.

Зокрема, в США запроваджуються податкові пільги, спрямовані на допомогу роботодавцям компенсувати витрати на працевлаштування для людей з обмеженими можливостями, пенсіонерів, молоді та ветеранів:

- пільгові позики за умови зайнятості цих категорій населення;

- знижки у разі переобладнання робочих місць для потреб осіб з обмеженими можливостями;

- податкові канікули (позики) для роботодавців, які наймають осіб з обмеженими можливостями на постійну чи сезонну роботу [105].

Трирівнева податкова система США, означає, що оподаткування діє на федеральному рівні, рівні штату та місцевому рівні. Що свідчить про високий ступінь децентралізації органів влади, тому федеральні податки та податки штату повністю відокремлені один від одного. Благодійні організації можуть сплачувати часткові податки з нерухомості та продажу. Заходи із захисту довкілля вважаються важливим напрямком американської моделі соціальної відповідальності. Зокрема, законодавство США передбачає систему екологічних субсидій, позик та кредитних квот, пов'язаних зі зменшенням викидів шкідливих речовин [180]. Важливим важелем стимулювання природоохоронної діяльності в США вважається прискорена амортизація очисного обладнання, встановлено втричі коротший термін амортизації для очисного обладнання проти промислового. Поряд із 10-відсотковою податковою знижкою на очисне устаткування в США використовують і податкові пільги. Майже в 30 штатах очисні споруди та обладнання не обкладалися податком на власність, у 24 штатах ця категорія промислового обладнання звільнена від податків із продажу; у 16 штатах не стягують податків за оренду очисного обладнання [105].

В американській моделі переважає філантропічний підхід, що передбачає розподіл частини прибутку суб’єкта економічних відносин для інвестування її суспільно-корисних ініціатив. Подібна добродійна діяльність часто не пов’язується з основною діяльністю і легко може бути скорочена залежно від економічної ситуації або інших факторів. [155].

Не зважаючи на те, що американські суб’єкти економічних відносин дали поштовх до виникнення американської моделі, згодом більшість великих національних та транснаціональних компаній в США почали ставитись до своєї соціальної відповідальності як до стратегічного аспекту, щорічно публікуються фундаментальні нефінансові звіти, в яких відображається складна та насичена структура соціальної активності перед

суспільством, споживачами, акціонерами, персоналом, партнерами тощо. Філантропія тепер розглядається ними як один з багатьох аспектів відповідальності. Дана модель частіше втілюється дрібними суб'єктами економічних відносин, в яких недостатньо фінансових та людських ресурсів. Адже, американська модель соціальної відповідальності досить легко втілюється в життя, результати її реалізації часто є публічно наочними, а також, знаходить найбільш позитивний відгук з боку населення та громадських організацій, оскільки дозволяє цим групам сприймати суб'єкта господарювання, як такого, що піклується про потреби місцевого населення та суспільства в цілому [155].

Розглядаючи американську модель соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, на рис 2.2 нами згруповано найбільш популярні об'єкти соціальних ініціатив в межах моделі.

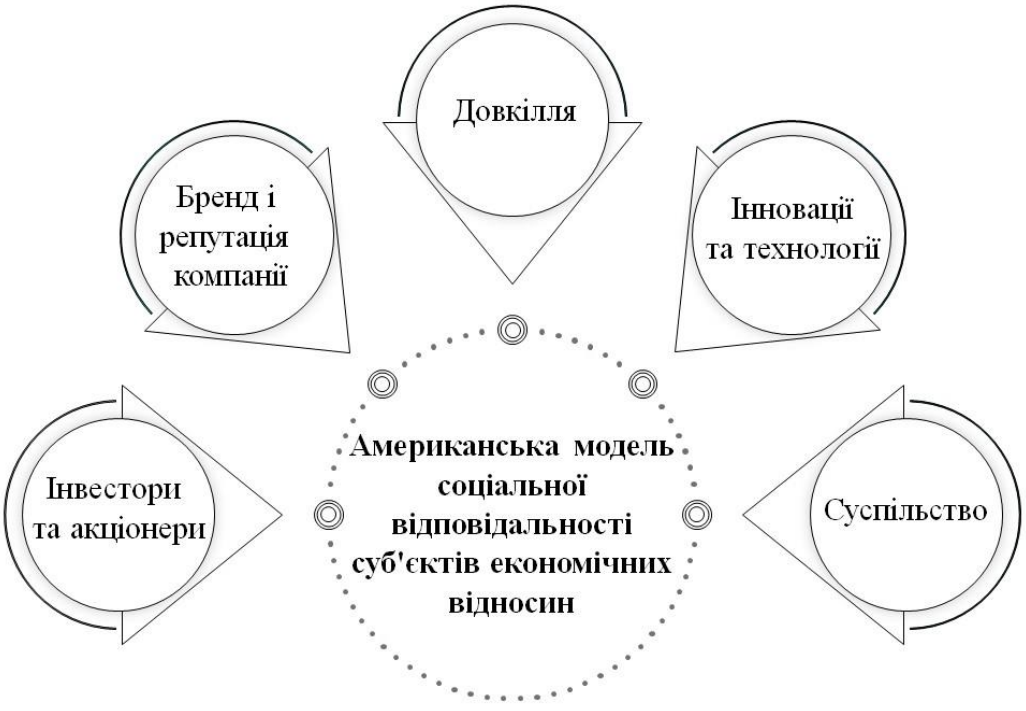

Рис. 2.2. Об'єкти соціальних ініціатив американської моделі соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин

сформовано автором

Отже, американська модель соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин реалізовується в більшій мірі за рахунок

благодійних внесків, які за сприяння розвитку механізмів корпоративних фондів використовуються на соціальні потреби суспільства, а також реалізацію волонтерських і соціальних програм. Вплив державних інституцій є опосередкованим. Вважаємо, що перевагами даної моделі є раціональність, простота реалізації на практиці та ліберальність.

Розглядаючи європейську модель, варто враховувати, що в Європі історично сформувалася дещо інша модель поведінки суб'єктів економічних відносин, принципи соціальної відповідальності формується при значному впливі держави.

Значне втручання держави в соціально-економічні процеси, зокрема в економіку, зайнятість та екологію, що також корелюється із високою часткою перерозподілу ВВП через державні бюджети. Головне її завдання – формування відповідального ставлення перед працівниками й місцевими громадами. Державний вплив поширюється на умови та охорону праці, рівень заробітної плати, обсяги випуску продукції й надання послуг, екологію, зайнятість, соціальні гарантії. Загалом серед країн-членів ЄС крім політики стимулювання соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин за рахунок зниження податкових ставок застосовуються ще й санкції на підприємства, які нехтують соціальною відповідальністю [88].

Отже, європейська модель соціальної відповідальності принципово відрізняється від американської прямим впливом держави.

У Європейському Союзі соціальну відповідальність суб'єктів економічних відносин розглядають як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності та зростання життєвих стандартів громадян і суспільства в цілому. Існує чітке розуміння того, що використання принципів соціальної відповідальності має бути стратегічним пріоритетом та основою сталого розвитку. Керівництво країн Європейського Союзу намагається впроваджувати соціальну відповідальність на державному

рівні, виступаючи прикладом для суб'єктів економічних відносин та заохочувати їх.

Соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин почала впроваджуватись в Європі з 1995 року, після створення Європейської бізнес-мережі (European Business Network − CSR Europe), завданням якої були популяризація та впровадження принципів соціальної відповідальності серед європейських суб'єктів економічних відносин. Офіційне представлення принципів соціальної відповідальності відбулося у 2000 році на Лісабонському європейському саміті, де лідери країн ЄС обговорювали можливі механізми застосування соціальної відповідальності, для сприяння підвищенню конкурентоспроможності та динамічності європейської економіки, забезпечуючи економічне зростання, створення якісних робочих місць та зміцнення соціальної згуртованості [283].

Зважаючи на активну позицію уряду країн ЄС в просуванні соціальної відповідальності в європейських країнах присутні базові нормативно-правові акти. В 2001 році прийнято «Green Paper», в якому представлена європейська рамкова соціальна відповідальність, згідно якої уряд розробляє національну політику, механізми та інструменти підтримки практик та інноваційних ідей збереження природнього навколишнього середовища. Додатково було розроблено інші нормативно-правові документи, які країни Європейського Союзу використовують при розробці національної політики соціальної відповідальності:

- «План ЄС щодо захисту довкілля», який визначає основні напрями діяльності країн Європейського Союзу в галузі охорони навколишнього природнього середовища.

- «Політика інтегрованого продукту» (IPP), спрямована на моніторинг впливу виробничих процесів на довкілля та стимулювання впровадження найбільш екологічно ефективних методів виробництва.

- «Загальна система екологічного менеджменту та аудиту» (EMAS), яка пропонує систему оцінки та нефінансову звітність, сприяючи впровадженню екологічно орієнтованого управління.

- «Європейська ініціатива екологічної ефективності» (EEEI), розроблена Всесвітньою бізнес Радою зі сталого розвитку, організацією «Європейські партнери за захист довкілля» та Єврокомісією, яка спрямована на інтеграцію принципів екологічної ефективності в промислові та економічні стратегічні плани суб'єктів економічних відносин.

- Резолюція Європарламенту «Стандарти ЄС для європейських підприємств, які працюють у країнах, що розвиваються: на шляху до Європейського корпоративного кодексу поведінки», яка пропонує розробку єдиного типового корпоративного кодексу.

- Стратегія «Європа 2020»: стратегія розумного, стійкого та всеосяжного зростання», яка визначає нові напрями розвитку соціальної відповідальності в ЄС. Одним із ключових факторів зміцнення економіки ЄС вважається стале зростання, засноване на раціональному використанні ресурсів, екологічній відповідальності та конкурентоспроможності [258].

- Стратегія «Європа 2030»: стратегія зростання, спрямована на рівність та добробут, скорочення бідності та соціальне включення; інклюзивне та стійке економічне відновлення, стабільність та зростання; цифрова трансформація; захист навколишнього природного середовища шляхом впровадження Європейської зеленої угоди [290].

- Зелена угода ЄС (Green Deal), яка має на меті зробити Європу кліматично нейтральною до 2050 року. Ця політика включає стимулювання зеленої енергетики, підтримку впровадження відновлювальних джерел енергії та покращення енергоефективності, стимулювання сталого сільського господарства, заохочення практик, які зменшують вплив на довкілля та підтримують біорізноманіття, інвестиції в

розвиток міського та міжміського транспорту, що сприяє зниженню викидів [139].

- Стратегія біорізноманіття ЄС 2030, спрямована на відновлення деградованих екосистеми на суші та на морі по всій Європі [221].

Для заохочення суб'єктів економічних відносин діяльності, населення і суспільства до соціально відповідальної поведінки, в Європейському Союзі використовуються різноманітні інструменти і механізми стимулювання, від м'яких форм регулювання і мотивації до жорстко визначених законодавством вимог:

- інформування громадськості про роль соціальної відповідальності в розвитку суспільства і презентування кращих практик;
- стимулювання і підтримка додаткових добровільних ініціатив суб'єктами економічних відносин діяльності в області соціальної відповідальності, впровадження механізму соціальних і еко лейблів;
- навчання, дослідницька і методична підтримка держави;
- залучення до питань соціальної відповідальності всіх зацікавлених сторін;
- міжнародна співпраця в сфері соціальної відповідальності;
- впровадження систем оцінки і звітності з соціальної відповідальності;
- використання податкових та інвестиційних інструментів, законодавче обмеження [258].

Усі країни ЄС застосовують соціальну відповідальність при вирішенні пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку, повноваження, керівництво та просування соціальної відповідальності делеговані уряду через ряд міністерств і відомств [282].

Європейська модель, що використовується в більшості європейських країн, побудована на пошуку оптимального балансу між свободою підприємницької діяльності та заходами державного регулювання

соціальної відповідальності, які у різних країн мають свої особливості і відрізняються за рівнем втручання держави.

Незважаючи на те, що Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності застосовуються у всіх країнах Європи, є певні відмінності щодо її використання в різних країнах. Умовно можна виокремити три різновиди європейської моделі. До першого різновиду (традиційного) відносять Австрію, Німеччину, Францію. Характерна особливість цього підвиду європейської моделі соціальної відповідальності – значне регулювання державою соціально трудових відносин за певної автономії підприємців і профспілок. До другого різновиду відносять Бельгію, Норвегію, Швецію. Для нього характерна активна участь держави в регулюванні соціально-трудових відносин на державному, регіональному та місцевому рівнях. Третій різновид моделі характерний для Великої Британії (частково йому властиве поєднання елементів американської та європейської моделей) [105].

Не зважаючи не те, що Велика Британія з 31 січня 2020 року перестала бути членом Європейського Союзу, потрібно враховувати її внесок в розвиток соціальної відповідальності, та формування європейської моделі, зокрема. Великобританія є прикладом активної ролі держави в просуванні соціальної відповідальності, де відповідальність суб’єктів економічних відносин стала окремою сферою державного управління, що координується урядом. Ініціативи уряду у сфері соціальної відповідальності можна поділити на: інституційну підтримку (2001 рік – запроваджено посаду міністра з питань соціальної відповідальності, 2004 рік – створено "Академію соціальної відповідальності", для допомоги суб’єктам економічних відносин розвивати відповідні компетенції, виділення державних ресурсів для інформаційно-методичної підтримки суб’єктів господарювання); фінансові стимули (2006 рік – Закон Companies Act, що зобов’язує суб’єктів економічних відносин подавати регулярну

звітність Business Review, що включає дані про екологічну політику, соціальну відповідальність перед працівниками та місцевими громадами, податкові пільги CITR (Community Investment Tax Relief) стимулюють приватні інвестиції у соціально незахищені регіони, надаючи податкові знижки до 25% на вкладені кошти, податкові пільги на підтримку добровольчих ініціатив, благодійні внески та матеріальну допомогу громадам, штрафні санкції та позбавлення ліцензії за порушення принципів соціальної відповідальності) [306]; впровадження міжнародних стандартів (підтримка екологічних стандартів ISO 14001 та BS 8555, 2006 рік – розробка першого стандарту сталого розвитку BS 8900); інтеграція соціальної відповідальності у державну політику (впровадження у систему державних закупівель, залучення до популяризації соціальної відповідальності політичних лідерів, що мають авторитет та вплив на суспільну думку, створення тематичних онлайн-платформ) [231].

Німеччина є лідером та прикладом впровадження європейської моделі соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин. Національна стратегія сталого розвитку Німеччини (DAS Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland) визначає відповідальність не лише перед сьогоденням, а й перед майбутніми поколіннями. Напрямками державного впливу є вимоги до умов та охорони праці, рівня заробітної плати та соціальних гарантій, охорони навколишнього природнього середовища, зайнятості та захисту прав працівників. Державні ініціативи проявляться через законодавче регулювання (трудові, екологічні та податкові стандарти, Федеральний закон «Про досягнення рівного ставлення до інвалідів»), впровадження державних проєктів та сертифікація продукції (Проєкт «Робота без перешкод» сприяє професійному розвитку людей з інвалідністю, проєкт «CSR – Made in Germany», сертифікує продукцію, вироблену з урахуванням принципів соціальної відповідальності, Ініціатива Deutschlandsiegel передбачає

маркування товарів, що відповідають стандартам соціальної відповідальності), інформаційну підтримку (круглий стіл із корпоративних кодексів, форум соціального партнерства поведінки за участі міністерств, суб'єктів економічних відносин, громадських організацій), заохочення соціальних ініціатив (премія «Arbeit Plus» вручається найбільш соціально відповідальним суб'єктам господарювання, соціальні інвестиційні програми). Соціальна відповідальність виступає важливим компонентом німецької концепції управління стійкістю («das Nachhaltigkeitsmanagement»), передбачаючи відповідальність суб'єктів економічних відносин не тільки перед співробітниками, але і перед суспільством загалом [163, 355, 23].

Уряд Бельгії також активно підтримує розвиток соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, запроваджуючи спеціальне законодавство та ініціативи для її просування. До ключових заходів уряду Бельгії в даній сфері можна віднести законодавче регулювання (в межах «Федеральної координаційної політики стійкого розвитку» урядом підготовано положення «Корпоративна соціальна відповідальність у Бельгії» та Федеративні плани з соціальної відповідальності, які визначають основні принципи соціальної відповідальності для всіх стейкхолдерів), корпоративне управління та сертифікацію (Державною комісією з регулювання банківських, фінансових і страхових послуг спільно з Федерацією промислових підприємств встановлено правила прозорого управління та кодекс корпоративного управління, Брюссельським інститутом управління природними ресурсами, розроблені еколейбли, що свідчать про відповідність міжнародним стандартам екологічного менеджменту; використання «Бельгійський соціальний лейбл», що підтверджує дотримання суб'єктами економічних відносин фундаментальних принципів Конвенції Світової організації торгівлі), інформаційну

підтримку («Закон про професійну пенсію», що вимагає від керівників пенсійних фондів висвітлювати в щорічних звітах етичні аспекти соціальних критеріїв та критерії охорони навколишнього середовища, що використовуються при оцінці інвестиційної привабливості проектів, урядом відкрито спеціалізовані інформаційні центри, що допомагають суб'єктом економічних відносин адаптувати соціально відповідальні практики) [375].

Розвиток соціальної відповідальності у Франції відбувається через окремий напрям роботи національної і місцевої влади. До ініціатив уряду Франції у сфері соціальної відповідальності можна віднести національну стратегію стійкого розвитку (скорочення викидів CO_2, поліпшення умов та безпеки праці, раціональне використання енергії та водних ресурсів, управління відходами та доступ до інновацій), політична підтримка соціальної відповідальності (за впровадження соціальної відповідальності відповідають Прем'єр-міністр, міністерство екології та сталого розвитку, національна рада зі сталого розвитку, міжвідомчий делегат зі сталого розвитку, регіональні та місцеві органи влади), законодавче регулювання («Закон про публічний пенсійний резервний фонд» вимагає оприлюднення соціальних і етичних критеріїв інвестування коштів Фонду, Закон «Про нове економічне регулювання» став першим в ЄС нормативним актом, який вимагає детального розкриття інформації про екологічні та соціальні аспекти діяльності суб'єктів економічних відносин, проте не передбачає санкцій за невиконання цих вимог) [258].

Естонія поступово розвиває соціальну відповідальність суб'єктів економічних відносин через екологічну сертифікацію та державну підтримку екологічних ініціатив (екологічні лейби «Чисте довкілля», «Зелена енергія», «Зелений ключ», «Сертифікат реальна і цікава Естонія», «Майлд марк», «Human's Green Label», «Еко», «ЄС Еко-лейбл», «Дружній довкіллю продукт»), податкові пільги для соціально відповідальних

представників суб'єктів господарювання (маючи певні екологічні сертифікати або лейби можна отримати податкові пільги, також звільняються від податку подарунки та пожертви недержавним організаціям та фондам, які входять до урядового переліку), визнання та нагородження суб'єктів економічних відносин, які роблять внесок у сталий розвиток (щорічно держава організовує конкурс, в номінаціях «Кращий розробник сучасних технологій року», «Найвагоміший внесок в розвиток суспільства») [258].

Словенія активно впроваджує соціальну відповідальність на законодавчому рівні, інтегруючи її принципи у правові документи, що регулюють трудові відносини та охорону природнього навколишнього середовища. Ініціативи держави представлені законодавчим регулюванням соціальної відповідальності (Закон «Про трудові стосунки», Закон «Про охорону довкілля»), інформаційною підтримкою (спеціальний проект «соціальна відповідальність – ключ до розумної реальності для малого і середнього бізнесу», в рамках якого передбачено створення Ресурсного Центру КСВ і розробку освітніх програм для підготовки консультантів), міжнародною співпрацею (2007 рік – торгово-промислова палата Словенії спільно з міністерством праці і соціального захисту населення, недержавною організацією «Slovenian Philanthropy» та асоціацією менеджерів Словенії організовано «Міжнародну конференцію з КСВ»).

В Іспанії соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин регулюється галузевими законами, що охоплюють сфери умов та безпеки праці, трудових контрактів, охорони здоров'я, прав людей з інвалідністю, захист прав споживачів, екологічної безпеки, проте, уряд розглядає можливість розробки спеціального законодавства. Державні ініціативи проявляться через фінансові стимули (податкові пільги в разі підтримки соціальних ініціатив та благодійної діяльність.), схвалення та рекомендації до використання міжнародних стандартів («Керівництво для міжнародних

компаній», Державне агентство стандартизації Іспанії (AENOR) бере участь у розробці міжнародних стандартів корпоративної етики та системи соціального менеджменту) [258].

В Італії процес розвитку соціальної відповідальності і соціальної звітності контролює Міністерство праці та соціального розвитку, створено державну Експертну технічну комісію з соціальної відповідальності, яка має допомогти суб'єктам економічних відносин поєднувати економічну активність із діяльністю на благо суспільства. У Литві було розроблено стратегію соціальної відповідальності в 2006 році, реалізація якої дала змогу поліпшити позиції країни. У Польщі Міністерство праці створило робочу групу з соціальної відповідальності, до складу якої увійшли представники багатьох департаментів, чия діяльність забезпечила стабільність позиції цієї країни у світовому рейтингу соціальної благодійності [27]. Данія активно впроваджує законодавчі механізми для розвитку соціальної відповідальності, стимулюючи суб'єкти економічних відносин до соціальних проєктів. Парламентом прийнято Закон «Про внесення змін до датського Закону «Про фінансову звітність» (2008 рік), що зобов'язує враховувати соціальну відповідальність для великих суб'єктів економічних відносин. У 2013 р. встановлено вимогу, що передбачає пряму відповідальність з метою поширення політики дотримання прав людини і зменшення негативного впливу на клімат. Однак дана вимога має рекомендаційний характер [339].

Отже, європейськими суб'єктами економічних відносин державу прийнято сприймати, як гаранта дотримання суспільних норм і законів, натомість, у США будь-яке втручання держави в економіку розглядається як обмеження свободи господарюючих суб'єктів. Через особливості системи перерозподілу ресурсів та державного регулювання поширення ідей соціальної відповідальності в європейських країнах відбувається повільніше, ніж у США. Також до особливостей європейської моделі

соціальної відповідальності можна віднести орієнтацію на культурні традиції країни, забезпечення гендерної рівності; розвиток волонтерства; забезпечення сумлінного партнерства (створення індустріальних груп); активна роль держави, особливо в стратегічному плануванні бізнесу; тісний зв'язок суб'єкта господарювання із власними соціальними проєктами, підтримка своїх працівників на всьому їх життєвому шляху. Для європейської моделі притаманним є трактування соціальної відповідальності як одного із чинників зростання конкурентоспроможності та ефективного засобу підвищення рівня життя населення, спрямовуючи ініціативи на три напрями прояву: зайнятість, економіку, охорону навколишнього природного середовища [234].

Відповідно до європейської моделі, соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин пов'язана з досягненням власних економічних цілей і є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості. Практично всі ініціативи безпосередньо стосуються підвищення прибутковості. На рис 2.3 нами згруповано найбільш популярні об'єкти соціальних ініціатив в межах моделі.

Сьогодні європейська модель соціально відповідальної поведінки використовується найбільш великими фінансовими та промисловими компаніями, що досягли певного рівня стабільності. Європейська модель включає економічне обґрунтування соціальних ініціатив і їх інтеграцію в стратегію розвитку суб'єктів економічних відносин. Тому, перед впровадженням цієї моделі, керівництву господарюючих суб'єктів необхідно враховувати, що, крім визначення об'єктів вкладень і виділення відповідних коштів, вся діяльність буде переглядатись з точки зору її відповідності моделі корпоративної соціальної відповідальності [155].

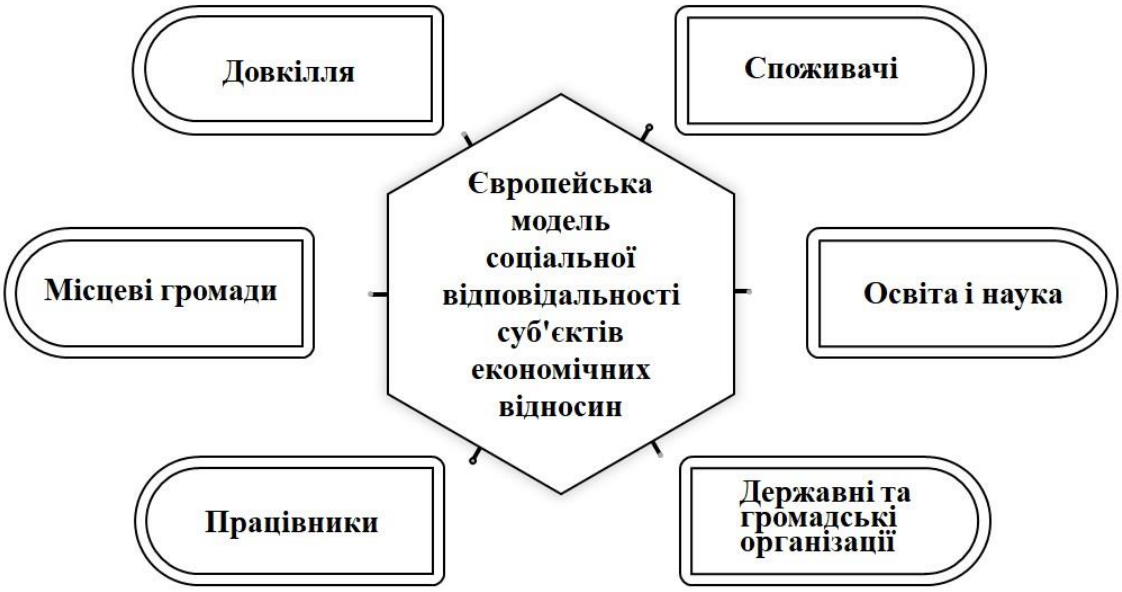

Рис. 2.3. Об’єкти соціальних ініціатив європейської моделі соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин

сформовано автором

На нашу думку основними перевагами європейської моделі можна вважати актину позицію уряду в підтримці соціальних програм та наявність державних стимулів для відповідальних суб’єктів економічних відносин, високий рівень соціального захисту працівників, жорсткі екологічні норми та вимоги щодо енергоефективності, утилізації відходів, розвиток соціального партнерства та активне впровадження міжнародних стандартів.

Японська модель соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин почала формуватися в другій половині XX століття, але концептуальною основою даної моделі виступають традиційні японські цінності, такі як гармонія, колективізм і турбота про спільноту. Японія активно підтримує міжнародні ініціативи, зокрема Глобальний договір ООН та принципи сталого розвитку. Суб’єкти економічних відносин, що представляють Японію на світовому ринку, почали впроваджувати політику соціальної відповідальності, приймаючі міжнародні стандарти, зокрема у сферах екології, захисту прав працівників та корпоративного

управління. Таким чином, японська модель поєднує традиційні цінності з сучасними міжнародними стандартами, з акцентом на гармонії з суспільством, екологічній відповідальності та довгостроковій перспективі розвитку.

Основні риси японської моделі соціальної відповідальності які не притаманні американській та європейській моделі це колективне прийняття рішень, особлива відповідальність перед працівниками та соціальна відповідальність керівництва [138]. Важливими особливостями є орієнтація на культурні традиції країни, забезпечення гендерної рівності; розвитку волонтерства; забезпечення сумлінного партнерства; активна роль держави; регулювання діяльності внутрішніми корпоративними керівниками; тісний зв'язок суб’єкта господарювання із його соціальними проектами, підтримка своїх працівників на всьому життєвому шляху. Японська модель передбачає соціальну згуртованість, управління орієнтоване не тільки на отримання прибутку, а й усвідомлення своєї відповідальності перед суспільством і прагнення до прогресу цивілізації в цілому [214].

Дана модель притаманна Японії та Південній Кореї. Значною є роль держави, проте, на відміну від європейської моделі, в японській моделі її роль передбачає здійснення політики вирівнювання доходів, систему довічного найму, колективізм у розв’язанні соціально-економічних проблем. Крім того, японські суб’єкти господарювання концентрують увагу на внутрішніх програмах, завдяки яким прагнуть стати для працівника другою сім’єю. Великою мірою це зумовлено культурними традиціями країни, де підтримуються історичні гасла «корпорація – понад усе». Тому в цій моделі соціальної відповідальності отримання доходу вважається другорядним завданням, тоді як на першому місці виступають соціальна згуртованість, шанобливе ставлення до кожного окремого працівника та до суспільства в цілому [78].

Класичним для японської моделі є сприйняття кожного працівника невід'ємною частиною сім'ї, де він має не лише права, а й відповідальність, що виходить за межі стандартних трудових обов'язків. У свою чергу, роботодавець підтримує своїх співробітників протягом усього їх життя.

Особливість японської моделі соціальної відповідальності проявляється в специфічних інститутах та принципами, що формують систему трудових відносин і взаємодію суб'єктів економічних відносин з суспільством та державою:

1. «Довічний найм». Працівники отримують гарантоване працевлаштування протягом усього життя. Роботодавець несе відповідальність за соціальний захист працівників, надаючи фінансову підтримку, навчання та кар'єрне зростання. Працівники демонструють високу лояльність і готовність працювати на благо «корпоративної сім'ї».

2. «Принцип старшинства». Кар'єрне просування та рівень оплати праці залежать від стажу роботи та віку, а не лише від індивідуальних досягнень. Система спрямована на підтримку згуртованості, поваги до досвіду та корпоративної культури.

3. «Енвайронменталізм». Суб'єкти економічних відносин в Японії приділяють значну увагу екологічній відповідальності. Використання енергоефективних технологій, утилізація відходів, мінімізація забруднення довкілля є невід'ємною частиною діяльності. Ними впроваджуються стратегії сталого розвитку, співпрацюючи з урядом та міжнародними екологічними організаціями.

4. «Принципи кайдзен» (постійне вдосконалення). Замість різких революційних змін заохочується постійний рух вперед через дрібні покращення, кожен, незалежно від посади, має бути залучений в цей процес, намагаючись досягнути зменшення непотрібних витрат часу, ресурсів та зусиль. Застосовується підхід стандартизації, коли кращі

рішення є частиною робочого процесу. Організація робочого простору відбувається застосовуючи підхід «5S» (сортування, систематизація, прибирання, стандартизація, дисципліна)

5. «Принцип бережливого виробництва» (lean production). Суб'єкти економічних відносин спрямовують виробничі процеси на мінімізацію витрат, підвищення ефективності та створення цінності для споживачів. Аналізується весь виробничий ланцюг, щоб усунути непотрібні етапи та оптимізувати ресурси.

6. «Принцип санпо-йоші» (вигідно для продавця, покупця та суспільства). Суб'єкти економічних відносин стають успішними коли задовольняють потреби трьох сторін: продавця, покупця та суспільства.

7. «Людина – головний актив компанії» Працівники розглядаються не просто як ресурс, а як основа конкурентоспроможності суб'єкта економічних відносин.

8. «Принцип гармонії в колективі». Створення комфортної атмосфери на робочому місці, де кожен відчуває свою причетність до спільної мети [85, 152, 153].

9. Розглядаючи японську модель соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, на рис 2.4 нами згруповано найбільш популярні об'єкти соціальних ініціатив в межах моделі.

Отже, японська модель соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин передбачає соціальну згуртованість на рівні суб'єкта господарювання і ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Для даної моделі характерною є активна роль держави, де уряд може проваджувати жорсткі екологічні стандарти. Ідея розвитку не зводиться до отримання прибутку, вона має базуватися на сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому.

Рис. 2.4. Об’єкти соціальних ініціатив японської моделі соціальної відповідальності суб’єктів економічної відносин

сформовано автором

Досліджуючи моделі соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин науковці визначають різні критерії для їх формування, а в межах однієї моделі можуть виокремлювати кілька нових моделей. Це спричиняє певну невизначеність у теорії соціальної відповідальності. Відсутність єдиних підходів до класифікації таких моделей ускладнює оцінку їхніх переваг і недоліків, а також гальмує впровадження кращого міжнародного досвіду. Нами підтримується класичне виділення трьох базових моделей соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин: американської, європейської та японської. На нашу думку, інші запропоновані моделі є гібридним поєднанням або підвидом класичних моделей соціальної відповідальності.

Так в межах американської моделі при поєднанні з елементами європейської було запропоновано виділити канадську модель. Канадська модель соціальної відповідальності спрямована на покращення якості життя працівників, створення здорового та гідного робочого середовища.

Особливістю цієї моделі є активна взаємодія суб'єктів економічних відносин з Національним інститутом якості Канади, який розробляє вимоги щодо соціальної відповідальності та впроваджує спеціальний канадський стандарт соціальної відповідальності – модель досконалості якості та гідного робочого місця. До ключових рис канадської моделі можна також віднести: філантропічний характер, дотримання принципів корпоративного управління, мінімальний зв'язок між суб'єктами економічних відносин та соціальними проєктами, держава майже не регулює соціальну відповідальність, проте, активно сприяє поширенню кращих практик в цій сфері, розробляючи рекомендації для суб'єктів економічних відносин (An Implementation Guide for Canadian Business) [275, 289, 54].

У різних країнах Європи суб'єкти економічних відносин керується різними пріоритетами та цінностями, що впливає на особливості їх функціонування. Тому в межах європейської моделі соціальної відповідальності науковцями було запропоновано виділити наступні різновиди: британська (англосаксонська), скандинавська, німецька, середземноморська, загальноєвропейська, континентальна.

Британська (англосаксонська) модель соціальної відповідальності поєднує риси американської та європейської моделей, але особливістю можна виділити значну участь держави та громадських інститутів у гармонізації суспільних інтересів та заохоченні кращих практик соціально відповідальних суб'єктів економічних відносин.

Британську модель можна вважати симбіозом європейської та американської моделей, що впроваджуються у Великій Британії та Ірландії. Як і в європейській моделі, держава підтримує суб'єктів господарювання в їх соціальних ініціативах, а як в американській моделі – суб'єкти економічних відносин активно реалізують власні проєкти без жорсткого законодавчого контролю. Широко застосовується механізм

державно-приватного партнерства, який дозволяє поєднувати бюджетні ресурси з інвестиціями приватного сектору для реалізації соціальних ініціатив. Оскільки законодавче регулювання соціальної відповідальності є мінімальним, це сприяє гнучкості у впровадженні нових підходів та стимулює суб'єкти господарювання до участі у суспільно значущих проєктах. Таким чином, британська модель є збалансованим підходом до соціальної відповідальності, що поєднує державну підтримку, приватну ініціативу та громадську активність, сприяючи розвитку соціальної відповідальнсті на національному рівні [353, 99, 231, 3].

Скандинавська модель соціальної відповідальності заснована на партнерстві між суб'єктами економічних відносин та держави, яка базується на принципах рівності та справедливості, для забезпечення високого рівня добробуту населення та економічної стабільності. Ця модель сприяє формуванню сталого суспільства з високим рівнем добробуту, що підтверджується успішними практиками Данії, Швеції, Фінляндії та Нідерландів. Для моделі притаманний високий рівень державного регулювання через закріплений на законодавчому рівні соціальний захист, держава активно перерозподіляє доходи на користь найбільш уразливих верств населення, спрямовує кошти у перспективні сектори економіки, створюючи робочі місця, борючись з безробіттям та підтримуючи соціальні гарантії. Суб'єкти економічних відносин підтримують принцип прозорості і чесності. Соціальна відповідальність сприймається, як частина культури через інтеграцію принципів сталого розвитку та етичного ведення економічної діяльності на всіх рівнях корпоративного управління. Скандинавська модель – це яскравий приклад соціально орієнтованої економіки, де суб'єкти економічних відносин відіграють роль відповідального платника податків, а держава забезпечує рівномірний розподіл ресурсів та соціальні гарантії [18, 4, 34].

Німецька модель соціальної відповідальності орієнтована на реалізацію принципів сталого розвитку, з особливим акцентом на екологічну відповідальність та підтримку малого і середнього бізнесу. Держава відіграє важливу роль, створюючи умови для екологічно орієнтованих ініціатив, стимулюючи впровадження екологічно чистих технологій та відповідального управління ресурсами. Уряд фінансує надання консультативних послуг із питань збереження енергії, навчання, ознайомлення з системою управління навколишнім природнім середовищем та інвестування коштів у відновлювальні види енергії. Дана модель успішно функціонує в Німеччині, Австрії, Бельгії, Люксембурзі.

Середземноморська модель соціальної відповідальності базується на врахуванні інтересів різних груп зацікавлених сторін, що сприяє задоволенню потреб всіх стейкхолдерів. У цій моделі держава, суб'єкти економічних відносин, профспілки та суспільство тісно взаємодіють, забезпечуючи баланс між економічним розвитком і соціальними потребами. До даної моделі відносять соціальну відповідальність в Франції, Італії, Іспанії, Греції та Португалії [309, 293].

Загальноєвропейська модель соціальної відповідальності спрямована на поєднання соціальної відповідальності з економічними цілями господарюючих суб'єктів, де соціальні ініціативи мають не лише благодійний характер, а й безпосередньо впливають на збільшення прибутковості. Модель вважають притаманною країнам, в яких соціальні ініціативи спрямовуються на розвиток науки, освіти і технологій, розвиток персоналу, природоохоронну діяльність, приведення до світових галузевих стандартів, забезпечуючи підвищення прибутку

Континентальна модель базується на системі соціального страхування, яка фінансується здебільшого за рахунок внесків роботодавців. Головним принципом цієї моделі є жорсткий зв'язок між рівнем соціального захисту та тривалістю професійної діяльності Чим

довше людина працює і чим вищі її страхові внески, тим більший рівень соціальних виплат вона отримує. Для країн, що реалізують дану модель, законодавством чітко регулюється соціальне страхування: пенсійне забезпечення; медичне страхування; страхування на випадок безробіття; страхування від нещасних випадків на виробництві.

Крім класичної японської моделі, науковцями запропонована китайська модель соціальної відповідальності, яка ґрунтується на домінуючій ролі держави, що активно просуває відповідальну поведінку суб'єктів економічних відносин у сфері екології та соціального розвитку, в тому числі через обов'язкові корпоративні звіти з соціальної відповідальності, вводить соціальні стандарти з метою підвищення репутації китайських товарів. Це зумовлено зростаючими соціальними ризиками та екологічними проблемами, що загрожують стійкому розвитку країни. Для даної моделі характерним є фокусування на збереженні природнього навколишнього середовища та прагнення мінімізувати негативний вплив промисловості на довкілля та поліпшити соціальні стандарти. Соціальна відповідальність розглядається як один з інструментів підвищення конкурентоспроможності, але економічна діяльність має зосереджуватися не лише на прибутку, а й на гармонійному співіснуванні людини, суспільства та природи [182].

Сингапурська модель соціальної відповідальності запозичила ключові елементи американської моделі, держава підтримує, але не примушує компанії до дотримання принципів соціальної відповідальності, що сприяє добровільному впровадженню найкращих практик. Питання соціальної відповідальності в Сінгапурі частіше виступає предметом тристоронньої сфери, реалізуючись через співпрацю між урядом, суб'єктами економічних відносин та профспілками. Нефінансова звітність більшою мірою характерна для транснаціональних компаній, які здійснюють свою економічну діяльність в Сингапурі. Адаптація

американської моделі не повністю відповідає місцевим соціально-економічним умовам, що зумовлює менш активне використання нефінансової звітності та соціальних ініціатив місцевими суб'єктами господарювання [43].

Виділяючи азійську модель соціальної відповідальності науковці пропонують об'єднати практики країн Азії. Азійська модель соціальної відповідальності не є уніфікованою, а включає різні підходи: Японії та Південної Кореї (соціально орієнтовані моделі з високим рівнем соціального забезпечення працівників), Китаю (модель із суворим державним регулюванням та акцентом на суспільну користь) та Сингапуру (гнучка модель, що адаптує західні принципи) [70, с. 123]. Зважаючи, що кожна країна Азії розвиває СВ відповідно до власних економічних умов, культурних традицій та рівня розвитку ринку, азійську модель можна вважати однією з найрізноманітніших, проте, на нашу думку, дана модель не є сформованою в єдину систему.

Латиноамериканська модель характеризується високою активністю ЗМІ, завдяки яким населення добре знайоме із основними принципами соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин. До країн з даною моделлю можна віднести Аргентину, Чилі, Мексику. Серед науковців не сформовано єдиної думки щодо того, чи варто виділяти латиноамериканську модель як окрему. Характеризуючи модель варто зазначити, низький рівень інтеграція соціальної відповідальності в державну політику та великий вплив міжнародних інституцій [71].

Африканська модель соціальної відповідальності відрізняється від інших специфічними соціально-економічним умовами континенту. Основний акцент робиться не на інтереси суб'єктів економічних відносин або глобальних стандартах, а на вирішенні нагальних соціальних проблем місцевих громад. Зважаючи на дисбаланс у розвитку, соціальні ініціативи спрямовані безпосередньо на допомогу найбіднішим верствам населення

та забезпечення його базовими потребами. Значну роль для розвитку соціальної відповідальності відіграють міжнародні організації [71].

Ісламська модель соціальної відповідальності ґрунтується на моральних і релігійних принципах, які визначають соціальну відповідальність суб'єктів економічних відносин незалежно від їх фінансових результатів. Отримання прибутку розглядається необхідною умовою, але не основною ціллю, а як інструмент для підтримки суспільного добробуту. Суб'єктам економічних відносин запропоновано самостійно визначати рівень і межі своєї моральної відповідальності, заперечуючи універсальну теорію моралі [320].

Дослідивши різних моделей соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, ми погоджуємось з провідними науковцями, та пропонуємо виділяти три фундаментальні моделі: американську, європейську та японську. Решту моделей, що були досліджені нами, пропонуємо відносимо до похідних або гібридних, оскільки вони виступають частиною фундаментальної моделі, поєднують у собі елементи різних моделей або ще не сформовані як цілісна модель соціальної поведінки для суб'єктів господарювання. Таким чином, модель соціальної відповідальності формується під впливом комплексної взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів, що робить її унікальною для кожної країни чи регіону. З поширенням концепції сталого розвитку та соціальної відповідальності в кожній країні, формується своя національна специфіка такої відповідальності, яка обумовлена історичним контекстом, культурними цінностями та традиціями, роллю держави в процесах соціалізації, рівнем економічного розвитку, вимогами та інтересами стейкхолдерів, рівнем обізнаності та активної позиції суспільства, міжнародним впливом, екологічними проблемами та природними умовами.

В Україні, ще не сформовано модель соціальної відповідальності, що обумовлено історичними, економічними та соціокультурними особливостями країни. Вона поєднує в собі елементи міжнародних стандартів соціальної відповідальності та національної специфіки, яка формується під впливом сучасних викликів і традицій, поступово інтегруючи найкращі світові практики. Після розпаду СРСР Україна перейшла від централізованої економіки до ринкової, що спричинило необхідність адаптації суб'єктів економічних відносин до нових умов, включаючи соціальну відповідальність. Аналізуючи модель соціальної відповідальності в Україні необхідно зазначити слабку роль державного регулювання, законодавство не зобов'язує впроваджувати соціальну відповідальність, хоча існують окремі стимули (податкові пільги для благодійної діяльності, екологічні програми тощо). Держава поки що відіграє обмежену роль у формуванні соціальної відповідальності, але поступово впроваджує законодавчі ініціативи в цій сфері. Також недосконалим є механізм відповідальності за порушення чинного законодавства, низький рівень штрафних санкцій, що дозволяє суб'єктам економічних відносин вести свою діяльність з порушенням екологічних, соціальних норм, породжуючи тіньову економіку, корупцію на всіх рівнях. Господарюючі суб'єкти самі визначають рівень і напрями своєї соціальної відповідальності.

Зважаючи на значний вплив міжнародних організацій та інвесторів, що працюють в Україні та активно впроваджують стандарти соціальної відповідальності, впливають на загальний напрям розвитку, тому збільшується частина українських суб'єктів економічних відносин, які орієнтуються на міжнародні стандарти, такі як ISO 26000, але адаптують їх до місцевих умов. Зважаючи, що з 23 червня 2022 року Україна є кандидатом на членство у ЄС, як державним структурам так і суб'єктам економічних відносин необхідно враховувати, наявність великих

інвесторів, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародна фінансова корпорація (IFC), які мають вже розроблені стандарти соціальної відповідальності (стандартів ESG), та вимагають їх дотримання. Це означає, що впровадження принципів стійкого розвитку стає не просто вибором, а необхідною умовою для доступу до міжнародних ринків та фінансування. Варто зазначити зростання обізнаності українського суспільства, та підвищення зацікавленістю соціальною відповідальністю суб'єктів економічних відносин, що стимулює їх до більшої прозорості та дотримання етичних стандартів. Суспільство очікує активної участі у вирішенні соціальних та екологічних проблем. Позитивною є роль ЗМІ та громадських організацій у популяризації соціальної відповідальності та контролі за діяльністю господарюючих суб'єктів. Досить часто соціальна відповідальність українських суб'єктів економічних відносин проявляється підтримкою локальних громад, зосереджуючись на підтримці розвитку регіонів, де вони працюють, через фінансування соціальних проєктів, освіти чи інфраструктури.

Соціальна відповідальність набуває в Україні особливого значення в 2022 році. В умовах війни українські суб'єкти економічних відносин зосередили свої ініціативи на підтримку армії, допомогу внутрішньо переміщеним особам, громадянам, які опинились у складних життєвих обставинах (зокрема тим, хто зазнав шкоди, в наслідок бойових дій, тимчасової окупації), відновленню критичної інфраструктури та відбудові країни. На основі досвіду і потреб суб'єктів економічних відносин в Україні після повномасштабного вторгнення CSR Ukraine, Центр «Розвиток КСВ» презентував 5-ти компоненту модель соціальної відповідальності під час війни: безперервність роботи, підготовка до кризових ситуацій; безпека людей, цей компонент включає турботу про фізичну та психологічну безпеку своїх співробітників та їх родин,

включаючи інвестування в релокацію, підготовку укриттів та бомбосховищ, а також надання психологічної підтримки; допомога армії фінансами та іншими ресурсами; партнерство з національними та місцевими органами влади, сплати податків наперед, партнерства конкурентів у реалізації важливих ініціатив; місцеві громади, підтримка гуманітарних проєктів, співпраця з фондами та благодійними організаціями, підтримка внутрішньо переселених осіб [154].

На нашу думку, ще одним вагомим компонентом моделі соціальної відповідальності під час воєнних дій, стала активна суспільна позиція та масове протистояння російській агресії. Адже, залученість співробітників бо соціальних ініціатив та волонтерства по за межами професійної діяльності впливало на посилення соціальної відповідальності самих суб'єктів економічних відносин.

CSR Ukraine спільно з The Page у травні 2023 року розпочали дослідження сталості українського бізнесу під час війни. В період з 24 лютого по 31 грудня 2022 року найбільше зусиль було спрямовано на забезпечення безпеки співробітників, підтримку боєздатності ЗСУ та підтримку громади. З початком війни соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин сфокусувалась на три ключові напрямки:

1. Систематизація та координація корпоративного волонтерства в межах суб'єкту економічних відносин, комбінація корпоративного волонтерства, допомоги військовим, різносторонньої включеності.

2. Акцент на корпоративне благополуччя та балансування роботи під час війни. Суб'єкти економічних відносин почали впровадження практик роботи під час повітряної тривоги, позачергові, додаткові відпустки у разі необхідності, воєнні відпустки зі збереженням робочого місця, емоційний контроль в колективі.

3. Лекції з історії України, курси української мови, книжковий клуб з української поезії це лише частина нових проєктів соціальної

відповідальності. Потребою стала не лише фінансова або матеріальна підтримка, але й підтримка національної ідентичності, підвищення рівня обізнаності щодо української культурної спадщини [266].

Військові дії вплинули на всі сфери життя, в тому числі внесли певні корективи в політику соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин. Практика реалізації соціальної відповідальності набула першочергового значення для існування господарюючих суб'єктів, держави та безпеки суспільства, крім звичних цілей розвитку іміджу та репутації, підвищення економічної ефективності та інвестиційної привабливості, взаємовигідних відносини з владою та суспільством. Під час війни товаровиробники відіграють ключову роль у забезпеченні економічної стабільності, підтримки населення та армії, а також у відновленні країни, їх соціальна відповідальність перетворюється на соціальну місію та зосереджується на забезпеченні безперебійного виробництва, допомозі державі, волонтерам, військовим та постраждалим громадянам. Крім цього, товаровиробники продовжують нести відповідальність за виробництво якісної продукції, адже саме вона забезпечує стабільність економіки та конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Соціально відповідальний маркетинг є важливою складовою соціальної відповідальності, адже це не лише просування товарів і послуг, а й етична, прозора та суспільно корисна діяльність суб'єктів економічних відносин, що враховує інтереси споживачів та країни в цілому. Він спрямований на підтримку суспільства, економіки та армії, водночас допомагаючи зберегти довіру споживачів та адаптуватися до нових реалій. На рис 2.5. нами згруповано найбільш популярні об'єкти соціальних ініціатив суб'єктами економічних відносин в Україні.

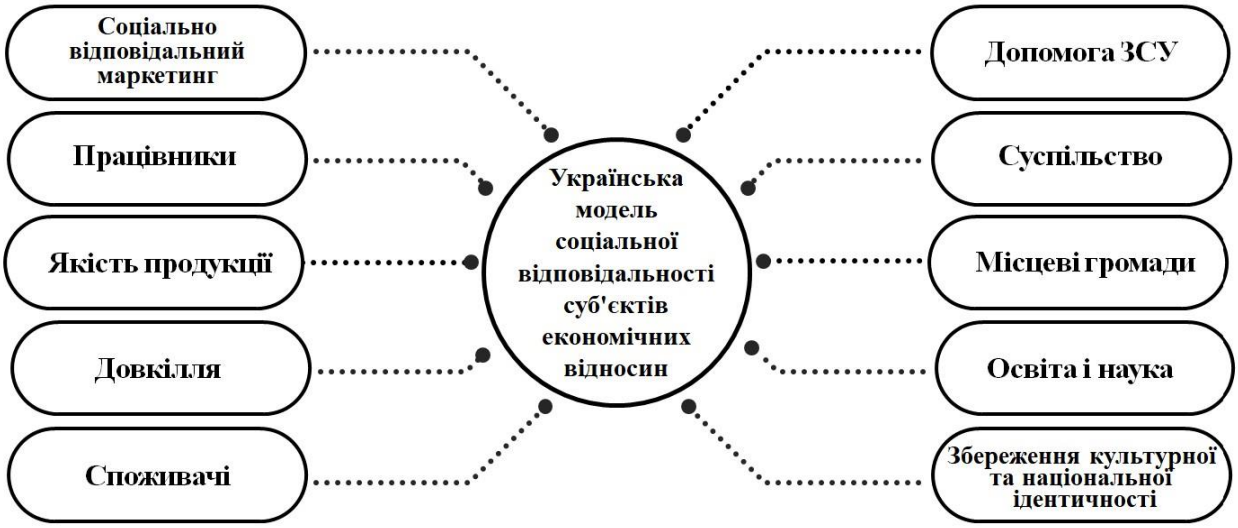

Рисунок 2.5. Об’єкти соціальних ініціатив моделі соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин в Україні.

сформовано автором

Отже в Україні сформувалися особливості, які відрізняють соціальну відповідальність суб’єктів економічних відносин в нашій країні від інших. Українська модель соціальної відповідальності продовжує еволюціонувати, адаптуючись до сучасних викликів та потреб суспільства. Вона поєднує в собі як елементи японської, європейської та американської моделей, так і новітні ініціативи, що робить її унікальною та перспективною. Українські суб’єкти господарювання всіх сфер діяльності проявляють неймовірну стійкість під час війни, глобальну залученість у сприяння досягнення спільної суспільної мети – перемоги. Військовий стан, глобальні виклики та екологічні небезпеки, стрімкий розвиток сучасного цифрового середовища впливають на формування української моделі соціальної. З’явилась специфічна відповідальність у воєнний період та поняття цифрової відповідальності, спрямованої на підвищення рівня інтеграції соціальної відповідальності та інформаційних систем.

Усвідомлюючи стратегічне значення для продовольчої та національної безпеки найбільшим проявом соціальної відповідальності сільськогосподарським підприємств України стало продовження роботи

під час повномасштабного вторгнення, допомога в розмінуванні земель сільськогосподарського призначення. Звичайно відповідальність сільськогосподарських підприємств продовжує охоплювати широкий спектр інших заходів, спрямованих на екологічну стійкість, підтримку місцевих громад, турботи про працівників та впровадження інноваційних технологій.

Соціальна відповідальність банківських установ під час війни та інформаційних атак перетворюється з ініціативи на критично важливий елемент підтримки країни. Фінансова система відіграє ключову роль у стабілізації економіки, забезпечуючи доступ населення до коштів, підтримці суб'єктів економічних відносин та допомогу ЗСУ. У цих умовах банки не лише виконують свої функції, а й стають активними учасниками боротьби за економічну та соціальну стабільність України.

Під час війни соціальна відповідальність страхових компаній набуває особливого значення, адже ці компанії не лише забезпечують фінансовий захист своїх клієнтів, а й адаптують свої послуги до нових реалій та активно беруть участь у гуманітарних ініціативах.

Під час війни туристичні компанії, які раніше займалися організацією подорожей та відпочинку, стикаються з новими викликами та змінюють вектор своєї діяльності. Їх соціальна відповідальність у цей період полягає у підтримці внутрішньо переміщених осіб, військових, волонтерів, збереженні робочих місць та адаптації бізнесу до воєнних реалій. Крім цього, вони відіграють важливу роль у відновленні психологічного та фізичного здоров'я українців, пропонуючи реабілітаційні, оздоровчі та культурні програми. Вони допомагають людям відновити сили, знайти підтримку та повернути віру у майбутнє, відпочинок не можна розглядати недоречним в складні військові часи, він є необхідною складовою відновлення для кожного.

2.3 Практики реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин

Соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин полягає у максимальному використанні своїх переваг та зменшенні слабких сторін і загроз, які стосуються як учасників ринку, так і суспільства в цілому. На відміну від юридичної відповідальності, соціальна є добровільною діяльністю у відповідь на соціальні проблеми працівників, споживачів, місцевих громад, суспільства та держави. Вона передбачає здатність аналізувати результати своєї діяльності у сфері соціальної відповідальності та їх вплив на сталий розвиток суспільства. Соціальна відповідальність охоплює такі аспекти, як соціальна справедливість, екологічна рівновага та рівність, економічне зростання, проявляючись у трьох основних напрямках: економічному, екологічному та соціальному. Ці аспекти стосуються не лише суб'єктів економічних відносин, а й громадських та державних установ.

Соціально відповідальні суб'єкти економічних відносин потребують підтримки, стимулювання та сприяння з боку держави, визначення пріоритетних напрямів взаємодії в рамах спільної реалізації завдань, які належать до сфери соціальної політики. Розпорядженням КМУ від 24.01.2020 р. № 66-р схвалено Концепцію реалізації державної політики у галузі сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 р. та сформовано план заходів для її реалізації до 2030 р. Основними напрямами розвитку соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, що реалізуються на добровільних засадах, визначено сфери охорони навколишнього природного середовища, зайнятості населення, розвиток трудових відносин та формування корпоративної культури [110].

План реалізації концепції розроблено за п'ятьма напрямами заходів:

1. Підвищення популярності стандартів та принципів ведення соціально відповідальної діяльності суб’єктів економічних відносин в Україні, реалізація інформаційних кампаній.

2. Розроблення рекомендацій державою з метою запровадження заходів щодо ведення соціально відповідальної діяльності для всіх суб’єктів господарювання.

3. Стимулювання господарюючих суб’єктів запроваджувати політику відкритості та прозорості інформації. Поліпшення рівня обізнаності персоналу щодо проблем соціальної відповідальності.

4. Запровадження ключових принципів соціальної відповідальності у повсякденну діяльність українських суб’єктів економічних відносин.

5. Зміцнення моніторингу та оцінювання стану розвитку соціальної відповідальності в Україні [101].

Згідно визначення ISO 26000:2010, соціальна відповідальність це відповідальність за вплив, рішень та діяльності на все суспільство та його оточуюче середовище за рахунок прозорої та етичної поведінки» [151].

У умовах повномасштабної війни виникає необхідність перегляду та доповнення Концепції соціальної відповідальності, яка була прийнята ще до початку воєнних дій і не враховує сучасних реалій та досвіду перших двох років війни. Ініціативи в сфері соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин зосереджувались на вирішенні таких соціальних проблем, як підтримка освіти, охорони здоров’я або екології. Однак з початком повномасштабного вторгнення акценти соціальної відповідальності суттєво змінилися. На перший план вийшли такі напрямки, як благодійність та волонтерська діяльність спрямовані на допомогу армії, постраждалим від війни та внутрішньо переміщеним особам. Це вимагає переосмислення підходів до соціальної відповідальності, щоб відповідати новим викликам і забезпечити ефективну підтримку суспільства.

Військовий стан в Україні ще більше ускладнив і без того недостатню оцінку рівня соціальної відповідальності суб'єктів економічної діяльності, створюючи додаткові перешкоди для формування соціально-відповідальної культури суб'єктів економічної діяльності. Однак, попри ці виклики, розвиток соціальної відповідальності залишається критично важливим. Бізнес, який продовжує підтримувати суспільство, допомагати ЗСУ, піклуватися про працівників і громади, сприяє не лише економічній стабільності, а й формуванню нової культури соціальної відповідальності в Україні, заснованої на взаємній підтримці, стійкості та адаптивності до кризових умов.

Тому для оцінки рівня розвитку соціальної відповідальності пропонуємо скористатись міжнародним рейтингом, а саме Індексом екологічної ефективності (EPI), який є важливим інструментом для аналізу стану сталого розвитку у світовому масштабі. Цей індекс ґрунтується на комплексній оцінці 58 показників, об'єднаних у 11 категорій, що дозволяє порівнювати досягнення 180 країн в таких сферах, як покращення стану навколишнього середовища, збереження життєздатності екосистем та боротьба з кліматичними змінами, забруднення повітря до управління відходами. Індекс екологічної ефективності слугує не лише інструментом для визначення поточних проблем, але й дозволяє відстежувати тенденції, виявляти найефективніші підходи та політики, які забезпечують максимальну ефективність від інвестицій у екологічну сферу. Для України аналіз позицій у цьому рейтингу може стати важливим кроком у визначенні пріоритетів для розвитку соціальної відповідальності, зокрема у контексті екологічної політики, сталого розвитку та адаптації до глобальних кліматичних викликів. Використання таких індикаторів допомагає визначити слабкі сторони, вдосконалити стратегії та впровадити найкращі практики для досягнення прогресу у сфері соціальної відповідальності.

Результати розрахунків Індексу екологічної ефективності оприлюднюються раз на два роки. Відповідно до рейтингу країн, упорядкованих за індексом екологічної ефективності у 2024 році, до першої десятки країн із 180 потрапили: Естонія, Люксембург, Німеччина, Фінляндія, Велика Британія, Швеція, Норвегія, Австрія, Швейцарія, Данія (табл. 2.1).

Так за результатами 2024 року досліджувалися було оцінено різні аспекти стану навколишнього природного середовища й життєздатності його екосистем, а саме: пом'якшення наслідків зміни клімату та забруднення повітря, управління відходами, сталого розвитку рибальства та сільського господарства, вирубки лісів і захисту біорізноманіття, якість питної води, а також ефективність державної політики у галузі екології. Цей індекс дозволяє зрозуміти стан навколишнього середовища, здоров'я населення та оцінити наскільки близькі країни до виконання цілей екологічної політики.

Таблиця 2.1.

Рейтинг країн світу за індексом екологічної ефективності

Країна	2020 рік		2022 рік		2024 рік		Напрями змін за 10 років
	рейтинг	значення	рейтинг	значення	рейтинг	значення	
Естонія	30	65,3	14	61,4	1	75.7	17.6
Люксембург	2	82,3	6	72,3	2	75.1	4.2
Німеччина	10	77,2	13	62,4	3	74.5	4.6
Фінляндія	7	78,9	3	76,5	4	73.8	8.3
Велика Британія	4	81,3	2	77,7	5	72.6	2.1
Швеція	8	78,7	5	72,7	6	70.3	1.6
Норвегія	9	77,7	20	59,3	7	69.9	3.7
Австрія	6	79,6	8	66,5	8	68.9	-0.3
Швейцарія	3	81,5	9	65,9	9	67.8	2.0
Данія	1	82,5	1	77,9	10	67,7	1.8
Україна	60	49,5	52	49,6	41	54,6	8,3
Пакистан	142	33,1	176	24,6	179	25.5	-4,0
В'єтнам	141	33,4	178	20,1	180	24.6	-4,7

складено автором на основі даних [302]

У 2024 році Україна займає 41 місце в рейтингу, з показником індексу екологічної ефективності 54,6, що є значним покращенням порівняно з 2020 роком, коли країна займала 60 місце з індексом 49,50. Аналізуючи напрямки змін за десять років варто зазначити позитивну динаміку, адже Україна збільшила свій індекс на 8,3, що свідчить про залученість держави та суб'єктів економічних відносин до сфери екологічної політики та сталого розвитку, попри військовий стан. Аналізуючи дані табл. 2.1. варто зазначити, що лише Австрія має негативний напрям змін за 10 років (-0,3) серед країн лідерів рейтингу. Країни, що замикають таблицю рейтингу також мають негативні тенденції, для Пакистану цей показник індексу зменшився на 4,0 бали, а для В'єтнаму – на 4,7 балів.

Європейські країни демонструють тенденцію до покращення показників. У загальному рейтингу EPI 2024 року саме європейські країни посідають перші 10 позицій. Екологічна політика даних країн підтримується нормативно-правовими актами та фінансовими інвестиціями. Але навіть країни-лідери мають екологічні проблеми. Жодна країна не набрала більше 76 балів у загальному індексі EPI 2024, що свідчить про те, що світ ще далекий від справді сталого розвитку, підкреслюючи необхідність подальшої роботи щодо захисту навколишнього природного середовища, адже всі країни мають значний простір для вдосконалення.

Українські суб'єкти економічних відносин, які починають використовували соціальну відповідальність, як елемент стратегії своєї діяльності, усвідомлюють потенційні переваги даного підходу до ведення економічної діяльності. Однак такі зміни поки що відбуваються переважно у промисловості, тоді як у сільському господарстві цей процес розвивається значно повільніше. Припущення, що сільськогосподарські виробники, які стикаються з численними викликами та ризиками, не

зможуть витрачати фінансові та людські ресурси ще й на вирішення соціальних проблем суспільства. Однак, як демонструє досвід успішних сучасних українських сільськогосподарських виробників, таке припущення є помилковим. Соціальна відповідальність у сільському господарстві може приносити значні вигоди як для суб'єктів економічних відносин, так і для суспільства. Впровадження соціально відповідальних практик у агросекторі сприяє покращенню якості життя сільського населення, розвитку інфраструктури, підвищенню екологічної стійкості та створенню довірливих відносин із місцевими громадами. Крім того, це дозволяє аграрним підприємствам покращувати свою репутацію, залучати інвестиції та відповідати вимогам міжнародних ринків, де соціальна та екологічна відповідальність стають все більш важливими критеріями.

Суб'єкти економічних відносин всіх галузей і бізнес-моделей мають нові виклики в умовах сучасного цифрового середовища та суспільних вимог. Рейтинг якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти» був створений, як спосіб відзначити досягнення суб'єктів економічних відносин, як вітчизняних, так і українських підрозділів міжнародних корпорацій, які досягли істотних результатів на ринку. Також він має стати стимулом для тих, хто лише починає свою діяльність [192].

При формування рейтингу було враховано репутаційну стабільність, медійну активність, антикризову стійкість, іміджевий капітал соціальної відповідальності (системна робота з інформування громадськості про реалізовані проєкти соціальної відповідальності, реальна корисність соціально відповідальних ініціатив для суспільства, фактичний ступінь соціальної відповідальності стосовно персоналу, партнерів, споживачів; позитивне сприйняття цільовими аудиторіями діяльності в сфері соціальної відповідальності та інші позитивні ефекти зусиль, яких докладають у цій сфері), інноваційний підхід. Рейтинг якості управління

корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти» представлено в додатку Б.

Суть соціальної відповідальності, принципи її формування та впровадження є універсальними і не залежать від галузі, до якої належать суб'єкти економічних відносин. Однак специфіка діяльності в аграрному секторі економіки зумовлює певні особливості соціальної відповідальності:

1. Аграрні підприємства працюють у тісному зв'язку з навколишнім природнім середовищем, їх діяльність безпосередньо залежить від стану ґрунтів, водних ресурсів, кліматичних умов і біорізноманіття. Цей зв'язок визначає відповідальність перед екосистемою та суспільством. Аграрні підприємства не лише залежать від природніх умов, а й впливають на них. Соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин у цій галузі передбачає гармонійне співіснування з довкіллям і впровадження екологічно безпечних технологій.

2. Соціальна роль у локальних громадах аграрних виробників є визначальною. Великі аграрні підприємства виступають основним роботодавцем в сільських районах. Вони відіграють ключову роль у вирішенні соціальних проблем, таких як зайнятість, розвиток інфраструктури та підтримка місцевих громад. Аграрні підприємства мають потенціал сприяти не лише підвищенню рівня життя у сільській місцевості, а й загальному розвитку аграрного сектору країни.

3. Аграрні підприємства безпосередньо впливають на продовольчу безпеку країни через обсяги, асортимент та якість виробленої продукції. Це, у свою чергу, впливає на рівень життя та здоров'я населення. Соціальна відповідальність передбачає добровільну участь аграрних виробників у соціальних програмах та ініціативах, спрямованих на забезпечення доступності якісних продуктів харчування, формуванням продовольчої безпеки на регіональному та національному рівнях.

4. Сезонний характер зайнятості в аграрному секторі характеризується періодами підвищеної активності (під час посівної кампанії чи збирання врожаю) та міжсезонням, коли попит на працю значно знижується. Це може призводити до нестабільності доходів працівників, що створює додаткову відповідальність для забезпечення їх соціального захисту. Умовою соціальної відповідальності аграрних підприємств є розвиток системи соціальних гарантій, яка б забезпечувала стабільність доходів у періоди низької зайнятості, а також впровадження програм перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Аграрні підприємства мають широке коло стейкхолдерів. Основними стейкхолдерами є працівники, які безпосередньо залежать від умов праці, соціальних гарантій та стабільності зайнятості. Наймасовішими групами стейкхолдерів у сфері соціальної відповідальності аграрних підприємств є споживачі агропродовольчої продукції та місцеве населення, яке отримує вигоди від економічного, екологічного та соціального розвитку територій. Представниками їх інтересів можуть виступати органи державної влади, місцевого самоврядування та громадські організації. Крім того, аграрні підприємства в рамках соціальної відповідальності активно співпрацюють з освітніми та науковими закладами, що сприяє розвитку інновацій та підвищенню кваліфікації кадрів.

Соціально відповідальний підхід аграрних підприємств є не лише етичним вибором, але й стратегічним інструментом для забезпечення сталого розвитку сільського господарства в Україні. Він дозволяє підвищити ефективність виробництва через інновації, забезпечити продовольчу безпеку, покращити якість життя сільських громад, зберегти екологічний баланс. Реалізація цих заходів у межах соціальної відповідальності суб’єктів економічної діяльності прискорить відновлення сільськогосподарських регіонів в повоєнний період та забезпечить їх ефективний розвиток.

В Україні існують вдалі приклади реалізації масштабних соціальних проєктів великими агрохолдингами, які вкладають кошти в розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та екології. Однак соціально відповідальними можуть бути не лише великі суб'єкти економічних відносин, а й малі аграрні виробники, які можуть обрати зручні форми та інструменти реалізації соціальних ініціатив. Проте, для її гармонійного розвитку соціальної відповідальності в аграрному секторі необхідне посилення державної регуляторної політики, для стимулювання аграрних виробників впроваджувати соціальні проєкти та підтримувати такі ініціатив.

За результатами рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» 2024 року лідерами серед аграрних виробників визнано ТОВ СП «НІБУЛОН» [37], ІМК (ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія») [36], ТОВ «Кернел-Трейд» [235], ПрАТ «МХП» [157, 158], агрохолдинг KSG Agro [355].

ТОВ СП «Нібулон» є успішним прикладом соціально відповідального суб'єкта економічних відносин в Україні. З моменту заснування компанія дотримується принципів гармонійного розвитку з суспільством, що знаходить своє відображення у її діяльності. Аналіз соціальних звітів, які ТОВ СП «Нібулон» щорічно публікував на офіційному сайті до повномасштабного вторгнення, дозволяє виділити внутрішні та зовнішні аспекти соціальної відповідальності компанії.

Внутрішні складові соціальної відповідальності реалізуються через створення безпечних та комфортних умов праці, розвиток людського капіталу, забезпечення стабільної та соціально справедливої заробітної плати, гарантії зайнятості, надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях, формування корпоративної культури та цінностей. Компанія щорічно проводить навчання з питань охорони праці, створила «Пункт охорони здоров'я», а під час пандемії COVID-19 організувала безкоштовне

тестування на наявність інфекції та комп'ютерну томографію органів грудної порожнини для працівників та членів їхніх родин. Незалежно від строку трудового договору, усім працівникам надаються додаткові відпустки за інтенсивність праці та її особливий характер. У кафе та їдальнях підприємства відсутні торговельні націнки на харчування, а під час службових відряджень та переїздів на роботу в іншу місцевість працівники отримують компенсації та пільги. Компанія створює сприятливі умови для продовження роботи після досягнення пенсійного віку. Кадрова політика базується на принципах недискримінації за віком, статтю, сімейним станом, партійною та національною приналежністю, релігійними переконаннями, а також на забезпеченні прозорості та гендерної рівності. Працівникам надається можливість укладати договори про надомну працю, а колективне навчання організовується як на робочому місці, так і поза ним. Впроваджено інформаційно-іміджевий проект «Я працюю в «НІБУЛОНі»».

Зовнішні складові соціальної відповідальності включають відповідальність перед споживачами, сертифікацію якості продукції та безпеки виробництва, благодійну діяльність, інвестиції в розвиток громад, екологічні проєкти, сприяння охороні навколишнього середовища, взаємодію з місцевими спільнотами та органами влади, впровадження принципів чесного ведення бізнесу, готовність до управління ризиками та змінами.

ТОВ СП «Нібулон» сприяє забезпеченню світової продовольчої безпеки, застосовуючи власні стандарти якості виробництва сільськогосподарської продукції, які перевищують державні вимоги. Компанія модернізує виробничі процеси, використовує передові аграрні технології, обладнала лабораторії на зернових складах сучасним обладнанням, яке атестоване та акредитоване українськими та міжнародними організаціями. Забезпечується виробництво натуральної та

екологічно чистої продукції тваринництва. Компанія є партнером NASA Harvest у питаннях світової продовольчої безпеки.

Впроваджено проєкт «Зелені легені України», який передбачає збільшення зелених насаджень під час будь-якого будівництва, а також програму відродження річок, зокрема як транспортних судноплавних артерій України. Компанія відстежує «екологічний слід», проводячи екологічний моніторинг під час гідротехнічних робіт та післяпроєктний моніторинг впливу на атмосферне повітря, водне середовище, ґрунти та донні відкладення. Реалізуються заходи щодо попередження вичерпання природних ресурсів, зокрема через зариблення. Компанія долучається до порятунку природних заповідників, фінансує розробки енергозберігаючих та екологічних технологій. Для перевезення зернових культур придбано вантажівки, які відповідають європейським нормам щодо викидів токсичних речовин (Євро-3). Компанія взаємодіє з міськими органами влади для розробки маршрутів руху зерновозів з метою зменшення впливу на навколишнє середовище. Застосовується закрита технологія транспортування зернових вантажів з подвійним укриттям, а також європейський підхід до роздільного збирання виробничих відходів для їх подальшої утилізації або повторного використання.

Громади, на території яких розташовані виробничі потужності компанії, отримують підтримку соціально відповідального інвестора у розвитку інфраструктури, освіти, медичного обслуговування, охорони навколишнього середовища, організації дозвілля та відпочинку. ТОВ СП «Нібулон» також надає технічну допомогу рятувальникам.

Співпраця з навчальними закладами не обмежується наданням баз для практики. Компанія впроваджує модель дуальної освіти, що забезпечує взаємовигідні відносини з навчальними закладами та молоддю. Відкрито навчальний центр, який отримав ліцензію Міністерства освіти і науки

України та займається професійно-технічним навчанням, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації працівників.

Благодійна діяльність компанії охоплює переоснащення лікарень у Миколаєві, допомогу у боротьбі з поширенням коронавірусної інфекції, реалізацію проєкту «НІБУЛОНівський стандарт», який передбачає надання допомоги у придбанні комп'ютерної техніки, шкільних меблів, будівельних матеріалів та проведенні ремонтних робіт у закладах освіти.

Під час війни в Україні соціальні ініціативи ТОВ СП «Нібулон» зазнали змін, але компанія продовжує реалізовувати соціально відповідальну діяльність, зосереджуючись на забезпеченні продовольчої безпеки країни, відповідальному агровиробництві (ощадливе земле- та водокористування, запобігання ерозії ґрунтів, управління водним балансом, зменшення використання мінеральних добрив на користь органічних, скорочення споживання палива завдяки технології Strip-Till), мінімізації впливу на довкілля (використання водного та залізничного транспорту, очищення зворотних вод, енергоефективні технології), підтримці спільнот (добробут, здоров'я та розвиток працівників, волонтерство, підтримка громад та професійних спільнот), а також гуманітарному розмінуванні.

Агрохолдинг «ІМК» демонструє пріоритетність публічності та відкритості у своїй діяльності, дотримуючись принципів відповідального ставлення до навколишнього природного середовища. Основна увага компанії зосереджена на розвитку екологічного управління та контролю. У рамках впливу на довкілля «ІМК» суворо дотримується вимог чинного екологічного законодавства України. Компанія реалізує заходи, спрямовані на раціональне використання водних та енергетичних ресурсів, належне поводження з відходами, а також суворий контроль за транспортуванням, зберіганням і застосуванням пестицидів та мінеральних добрив.

«ІМК» активно долучається до вирішення соціальних проблем у регіонах, де розташовані її підприємства. Соціальні звіти компанії, оприлюднені до 2022 року, свідчать про інвестування в такі напрями соціальних ініціатив: ремонт шкіл, дитячих садків, фельдшерсько-акушерських пунктів; ремонт доріг, водогонів, освітлення населених пунктів; закупівля та обладнання санітарних автомобілів для районних лікарень; фінансування футбольних команд; будівництво мостів та школи-інтернату; спонсорська допомога школам та дитячим садкам; підтримка регіональних культурних заходів, таких як фестивалі, ярмарки та свята у сільських громадах; допомога районним та обласним лікарням у боротьбі з COVID-19.

З початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, соціальні ініціативи компанії зазнали певних змін. З перших днів бойових дій «ІМК» забезпечила своїм працівникам, включаючи тих, хто працює на тимчасово окупованих територіях, своєчасну виплату заробітної плати. Усім співробітникам, мобілізованим до Збройних Сил України, було збережено заробітну плату та надано додаткову матеріальну допомогу.

Компанією розроблено та впроваджено «Положення про навчання працівників», що передбачає систематичні курси з охорони праці та безпеки під час воєнних дій. У своїй діяльності підприємства «ІМК» дотримуються вимог законодавства у сфері охорони праці, здоров’я, промислової безпеки та навколишнього природного середовища. Крім того, компанія запровадила 11 корпоративних стандартів та положень у сфері охорони праці та промислової безпеки, а також 9 порядків у сфері охорони навколишнього природного середовища. Ці документи забезпечують єдиний підхід на всіх підприємствах «ІМК» і спрямовані на формування культури безпечної роботи, підвищення відповідальності

керівників за безпеку підлеглих, а кожного працівника – за свою безпеку та безпеку оточуючих.

«ІМК» постійно вживає заходів для поліпшення екологічних показників на своїх підприємствах з метою мінімізації негативного впливу на довкілля. Була розроблена та впроваджена єдина «Інструкція з ведення Реєстру екологічних ризиків підприємств», яка стала методологічною основою для оцінки та зниження екологічних аспектів та ризиків на кожному підприємстві «ІМК». Реєстри оновлюються щорічно, що дозволяє оперативно виявляти та запобігати потенційним загрозам для навколишнього середовища. Екологічний моніторинг є основним інструментом для визначення стану довкілля та оцінки впливу діяльності підприємств «ІМК» на навколишнє середовище. Щорічно на елеваторах компанії акредитовані лабораторії проводять контроль за дотриманням гранично-допустимих концентрацій викидів забруднюючих речовин у атмосферу, а також досліджують якість підземних вод з артезіанських свердловин.

Завдяки оптимізації виробничих процесів, впровадженню спеціальних агротехнологій та модернізації обладнання компанія щорічно зменшує кількість викидів парникових газів. Крім того, «ІМК» активно залучає відпрацьовані ресурси у повторний виробничий цикл, реалізуючи програму з використання альтернативного палива, зокрема власних зернових відходів у котлах опалення. На підприємствах діють уніфіковані порядки збирання, тимчасового зберігання та передачі на утилізацію відходів для кожного класу та виду, що утворюються в результаті діяльності компанії. «ІМК» також прагне знизити споживання енергоресурсів та організувати енергоефективне виробництво.

З 2012 року «ІМК» реалізує соціальну програму «ІМК допомагає», спрямовану на підтримку мешканців сіл, де розташовані її підприємства. З 2022 року до соціальних ініціатив додано адресну допомогу пайовикам

підприємств «ІМК» та доставку гуманітарної допомоги мешканцям постраждалих від війни громад і медичним закладам. Допомога Збройним Силам України та Територіальній обороні стала пріоритетом для «ІМК» з перших днів повномасштабного вторгнення. Регіональні підприємства компанії передали для потреб армії легкові, вантажні та пасажирські транспортні засоби, дрони, рації, біноклі, акумуляторні батареї, бронежилети, польові пічки та генератори. Для облаштування оборонних споруд підприємства «ІМК» виготовили та доставили металеві протитанкові їжаки та оборонні їжаки-шипи, а також придбали фундаментні блоки та плити перекриття. Підприємства компанії продовжують надавати допомогу захисникам України пальним для техніки та транспорту

Глобальною метою Кернел у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності зазначено розвиток суспільства шляхом добровільного внеску в соціальну, економічну та екологічну сфери, пов’язані з діяльністю і досягненням стратегічних цілей компанії.

Компанія Кернел позиціонує себе як відповідального роботодавця, створюючи комфортні та безпечні умови для своїх співробітників. Постійний розвиток і навчання персоналу є частиною соціальних ініціатив – від тренінгів до корпоративних програм MBA та стажування за кордоном. Кернел пропонує співробітникам вигідні умови роботи в різних регіонах України та встановлює нові стандарти:

- конкурентоспроможна заробітна плата й система мотивації, спрямована на досягнення корпоративних та індивідуальних цілей;
- забезпечення соціальних гарантій;
- відповідальне дотримання трудового законодавства;
- фінансування спортивних ініціатив співробітників;
- підтримка у скрутних життєвих обставинах (стихійні лиха, тяжка хвороба, смерть співробітника або пенсіонера підприємства компанії)

Кернел системно підвищує культуру охорони праці через проведення тренінгів з охорони праці, оснащеність робочих місць, забезпечення співробітників індивідуальними засобами захисту на виробництві, проведення періодичних медичних оглядів

Для забезпечення якості та харчової/кормової безпечності продукції Кернел охоплює весь цикл виробництва та збуту – від виробництва і первинної обробки до розповсюдження та постачання. Вона проходить процедуру періодичного аудиту уповноваженими сторонніми організаціями, постійно контролюється внутрішньою системою якості та безпечності продукції. Заводи Кернел сертифіковані за державними та міжнародними стандартами.

Комплексний екологічний підхід до захисту довкілля є одним із ключових напрямків корпоративної соціальної відповідальності Кернел. Він полягає в раціональному використанні природних ресурсів і збереженні здорового навколишнього природнього середовища. Застосовуються технології сталого землеробства (використання сучасної техніки, що сприяє економічності, екологічності, ефективності; застосування технологій мінімального обробітку ґрунту завдяки правильній сівозміні, внесенню оптимальної кількості добрив, збереження вологи в землі) та скорочуються обсяги споживання енергетичних ресурсів на виробничих активах. Формується культуру «зеленого офісу», долучаючи співробітників до прояву соціальної відповідальності.

Кернел виступає інвестором у регіонах присутності. Здійснюючи діяльність у сільській місцевості, відповідально ставиться до благоустрою та розвитку населених пунктів. Компанія фінансово підтримує громадські ініціативи, реалізує соціально важливі проекти, сприяє поліпшенню сільської інфраструктури. Соціальні проекти компанія реалізує в таких напрямках:

- фінансова підтримка місцевих установ, що недостатньо фінансуються державою (дитячих садків, закладів охорони здоров'я, будинків культури тощо);
- підтримка і розвиток інфраструктури сіл;
- програми для молоді, співпраця з закладами освіти, участь в організації спортивних і культурних заходів,
- підтримка соціального підприємництва.

Кернел вибудовує просту і доступну систему взаємодії з місцевими громадами в регіонах присутності, постійно інформує про принципи та результати своєї діяльності, оперативно надає зворотний зв'язок.

З 2014 року працює благодійний фонд «Разом з Кернел», що має на меті систематизувати проекти і підвищити прозорість соціальної активності компанії, забезпечити надання адресної допомоги та фінансування проектів у межах соціальних ініціатив Кернел.

Соціальна, економічна та екологічна стійкість є частиною стратегії міжнародної компанії МХП. В компанії створена Дирекція зі сталого розвитку, що займається координацією, впровадженням та масштабуванням відповідних ініціатив. МХП інвестує в інновації для зменшення вуглецевого сліду та підвищення якості життя в громадах, де працюють її підприємства. Підвищення добробуту працівників розглядається не лише як створення робочих місць та дотримання соціальних гарантій, але й покращення умов життя в громадах, де вони мешкають. МХП бере на себе відповідальність за мінімізацію впливу на довкілля та розвиток місцевих спільнот, підтримку локального бізнесу та створення можливостей для громадського сектору.

Компанія активно підтримує розвиток місцевих громад через благодійні програми, зокрема через співпрацю з стратегічним партнером, Благодійним фондом «МХП-Громаді». Важливими напрямами є підтримка освітніх і культурних ініціатив, соціальна допомога, а також екологічні

проєкти, спрямовані на збереження природних ресурсів та мінімізацію впливу на довкілля.

З початку повномасштабної війни МХП спільно з Благодійним фондом «МХП-Громаді» надає підтримку військовим, ветеранам, їх родинам, переселенцям та іншим вразливим категоріям населення. Фінансує облаштування укриттів, підтримує ініціативи з продовольчої безпеки та розвитку сільського господарства.

Стратегічні напрямки соціальної відповідальності МХП:

- Комплексна розбудова громад та підтримка громадських ініціатив: МХП активно інвестує в будівництво та ремонт об'єктів критичної інфраструктури в місцевих громадах.
- Програми, спрямовані на покращення здоров'я.
- Навчання для місцевих управлінців задля посилення навичок управління та сприяння сталому розвитку регіонів.
- Програми підтримки мікропідприємництва.
- Системна підтримка сил оборони та військовослужбовців: компанія реалізує програму індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їхніх родин “МХП Поруч”.
- Культурна дипломатія: через підтримку важливих культурних проєктів МХП активно привертає увагу світової спільноти до України.

В рамках екологічної відповідальності МХП застосовує сучасні технології, які дозволяють ефективніше використовувати енергію та воду, зменшити шкідливі викиди і кількість відходів. Компанія МХП дотримується міжнародних стандартів з екології, постійно покращує методи сталого землеробства та впроваджує відновлювану енергетику, зокрема виробляє біопаливо та використовує інші чисті джерела енергії. Приділяє особливу увагу управлінню відходами, що не лише зменшує негативний вплив на довкілля, але й приносить додатковий дохід через сортування, повторне використання та продаж відходів.

У 2020 році МХП започаткував донорський рух, ставши партнером громадської організації ДонорUA. компанія стала найбільшою корпоративною командою, яка здає кров через платформу DonorUA for Teams, за що отримала відзнаку. Крім того, співробітники регулярно готують святкові подарунки для дітей сиріт до Нового року, Св. Миколая та початку навчального року, займаються приготуванням сухпайків для армії та місцевих громад, а також збором книжок для бібліотек, які постраждали від окупації.

Благодійний фонд «МХП-Громаді» був заснований у 2015 році для підтримки громад у вирішенні соціальних, економічних та екологічних проблем. Фонд працює в 13 областях України, охоплюючи понад 700 населених пунктів. Співпрацюючи з міжнародними та українськими донорами, такими як Програма розвитку ООН в Україні, USAID, SIDA, Посольство Японії в Україні та Zagoriy Foundation, «МХП-Громаді» реалізує спільні проєкти, спрямовані на розвиток, освіту та культуру.

Соціальна відповідальність агрохолдингу KSG Agro реалізується через благодійний фонд. У 2004 році керівництвом компанії був заснований благодійний фонд "Майбутнє" для допомоги державі та її громадянам у вирішенні важливих проблем у кризові періоди. Благодійний фонд активно допомагав розвитку об'єднаних територіальних громад, інвестуючи у систему освіти та медицину. У період пандемії COVID-19 надавалася підтримка незахищеним верствам населення – медикаментами, продуктами, одягом, засобами захисту. У рамках програми «Здорова нація» було реалізовано низку заходів щодо розвитку матеріальної бази медичних установ, закупівлі дефіцитного обладнання для лікарень. Значну допомогу Фонд надавав воїнам АТО, забезпечуючи постачання продовольства, медикаментів та будматеріалів бойовим підрозділам, надаючи фінансову допомогу сім'ям загиблих бійців та програмам соціальної адаптації захисників України.

З початку російського військового вторгнення в Україну благодійний фонд "Майбутнє" зосередив зусилля на відкриті офісів та транспортно-логістичних хабів у Чернівцях, Дніпрі, Лугано (Швейцарія), Бухаресті (Румунія). Було організовано закупівлю та доставку в Україну необхідних матеріальних ресурсів (медикаменти та медичні матеріали, інвалідні візки, аптечки, раації, теплий одяг та взуття) Також для Головного управління національної поліції у Чернівецькій області закуплено та передано дизельного палива на загальну суму більше 1 млн. грн. Фонд займається постачанням дефіцитних медикаментів та обладнання в Харків, Дніпро, Кривий Ріг, Миколаїв – туди, де фіксується та проходить лікування найбільша кількість поранених українських бійців та мирних жителів.

Розвиток сільських територій є важливим стратегічним напрямком державної політики, що визначається соціально-економічними та геополітичними цілями. Однак, незважаючи на ці пріоритети, престиж життя та праці в сільській місцевості залишається низьким. Сформувався стереотип, щодо сільських мешканців, пов’язаний з труднощами як у побутовому, так і в емоційному плані. причина цієї проблеми, характерної для України, полягає в тому, що розвиток сільських територій здійснювався без врахування їх аграрного потенціалу, обмежуючись вузькогалузевим сільськогосподарським підходом. Крім того, заборона на розвиток інших видів виробництв, окрім аграрного, ще більше ускладнювала ситуацію [148].

У нинішніх умовах ключовим інструментом для вирішення багатоаспектних проблем може стати впровадження концепції соціальної відповідальності суб’єктами економічних відносин. Ця діяльність має бути спрямована на подолання труднощів сільських мешканців. соціально відповідальні суб’єкти економічних відносин активно підтримують концепцію сталого розвитку, допомагають розвивати соціальну інфраструктуру, враховують інтереси та очікування як своїх працівників,

так і суспільства в цілому, яке прямо чи опосередковано пов’язане з їх діяльністю. Таким чином, соціальна відповідальність слугує механізмом для створення балансу між економічними цілями та соціальними, екологічними потребами суспільства. Варто зазначити, що аграрні виробники найбільш виразно проявляться у зовнішньому напрямку діяльності, зокрема через природно-інноваційний розвиток сільського господарства. Така стратегія є гармонійною, адже орієнтована на розширене відтворення з використанням природних методів господарювання, що дозволяє зберігати та підвищувати природну родючість ґрунтів, а також забезпечувати виробництво якісної, екологічно чистої продукції. Це, у свою чергу, приносить додатковий дохід у вигляді екологічної ренти. Україна має унікальні можливості для реалізації такого сценарію, оскільки володіє найбільшим у світі потенціалом для розвитку сільського господарства. На її частку припадає понад 10% світових чорноземів, що робить її лідером за площею та якістю сільськогосподарських земель. Українські ґрунти ще не перенасичені токсичними речовинами, а вітчизняні технології дозволяють виробляти якісну та доступну продукцію, що є серйозною конкурентною перевагою національного аграрного сектору. Реалізація таких заходів надає українським агропідприємствам значні переваги перед конкурентами, зокрема через виробництво так званого «соціально-відповідального продукту». Цей продукт характеризується натуральністю, корисністю для здоров’я, екологічною чистотою та іншими цінними якостями. Реалізація зовнішніх соціально відповідальних практик через природно-інноваційний розвиток сприятиме сталому розвитку не лише аграрного виробництва, а й сільських територій загалом [164].

Проте, на нашу думку соціальна відповідальність аграрних виробників має бути направлена комплексно на зовнішні та внутрішні ініціативи. Аграрні підприємства мають значний потенціал для

впровадження соціально відповідальних практик, які можуть сприяти покращенню стану сільських територій та загальному соціально-економічного прогресу країни. Досвід успішних українських аграрних виробників, що було розглянуто, свідчить про те, що соціальна відповідальність – це не лише виклик, а й унікальна можливість для формування довгострокових конкурентних переваг. Вона дозволяє підвищувати ефективність діяльності та сприяє стабільному розвитку суспільства, зберігаючи природні ресурси та покращуючи якість життя.

В додатку В наведено оцінку соціальної відповідальності для аграрних виробників. Отже, розглянуті практики реалізації соціальної відповідальності сільськогосподарських виробників свідчать про активні ініціативи великих суб'єктів економічних відносин, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні складові. Ці ініціативи демонструють, що суб'єкти економічних відносин не лише дотримуються принципів сталого розвитку, але й активно сприяють покращенню якості життя своїх співробітників та місцевих громад, зберігаючи при цьому екологічний баланс та підтримуючи соціальну стабільність.

Соціальна відповідальність банківських установ набуває особливої значущості в умовах економічних криз та нестабільності, оскільки саме в такі періоди зростає їх роль у забезпеченні фінансової стійкості. Соціальна відповідальність банків полягає не лише у прагненні до фінансової вигоди, а й у впровадженні ефективного управління, орієнтованого на довгострокову перспективу, враховуючи соціальну стабільність, користь для місцевих громад та розвиток регіонів, де вони здійснюють свою діяльність.

Беручи до уваги ключову роль банків як фінансових посередників та їх глобальний вплив, їх соціальна відповідальність має суттєве значення для сучасного суспільства. Діяльність банків впливає не лише на акціонерів, працівників і клієнтів, а й на суспільство загалом, адже вони

відіграють важливу роль у процесах акумулювання та розподілу капіталу, що напряму впливає на економічну стабільність.

Оскільки багато банківських послуг та продуктів мають довгостроковий характер, це формує тривалі відносини між банками та їх стейкхолдерами. Відповідно, стратегічні цілі банків повинні враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін і суспільства в цілому. У зв'язку з цим банки мають бути зацікавлені у впровадженні соціально відповідальних ініціатив, а також у відкритому розкритті інформації про їх масштаби та результати. Участь у соціально відповідальній діяльності надає банкам можливість не лише зміцнити репутацію та довіру громадськості, а й отримати конкурентні переваги на ринку фінансових послуг.

Соціальна відповідальність банків – це добровільний внесок банківських установ у сталий розвиток суспільства, економіки та навколишнього середовища, що виходить за рамки законодавчих зобов'язань. Вона включає дотримання етичних стандартів, підтримку соціальних ініціатив, екологічну відповідальність та забезпечення фінансової доступності для різних верств населення.

Основні аспекти соціальної відповідальності банківських установ включають:

1. Відповідальне інвестування – це стратегія фінансування, яка спрямована не лише на отримання прибутку, а й на створення позитивного соціального та екологічного впливу, яка передбачає вкладення коштів у проєкти, що сприяють сталому розвитку, підтримці екологічно чистих технологій, розвитку громад та соціально значущих ініціатив.

2. Підтримка економічного розвитку полягає у фінансуванні проєктів, спрямованих на розвиток регіонів, підтримку малого та середнього бізнесу, інноваційних стартапів. Участь банківських установ у програмах відновлення економіки під час кризових ситуацій (наприклад, підтримка бізнесу під час пандемії чи війни).

3. Фінансова доступність та інклюзія передбачає забезпечення доступу до фінансових послуг для малозабезпечених верств населення, малого та середнього бізнесу, розвиток мікрофінансування та кредитування на пільгових умовах для підтримки соціально вразливих груп, просвітницькі програми з фінансової грамотності для населення.

4 Екологічна відповідальність через фінансування проектів, спрямованих на збереження навколишнього природнього середовища, таких як відновлювана енергетика, енергоефективність та екологічно чисте виробництво. Впровадження екологічних стандартів у власну діяльність банку (енергозбереження, використання екологічно чистих матеріалів, перехід на цифрові технології для зменшення використання паперу та ресурсів).

5. Дотримання етичних стандартів через прозорість у діяльності банківських установ, включаючи відсутність прихованих комісій, боротьба з відмиванням коштів, фінансуванням тероризму та іншими незаконними операціями, дотримання прав споживачів, включаючи захист їх персональних даних.

6. Підтримка соціальних ініціатив, участь у благодійних програмах, фінансування соціальних проєктів, партнерство з громадськими організаціями та органами влади для реалізації соціально значущих ініціатив.

7. Розвиток корпоративної культури, забезпечення справедливих умов праці для співробітників, включаючи рівні можливості, навчання та кар’єрний розвиток, підтримка гендерної рівності в колективі, створення безпечного та комфортного робочого середовища.

Банківська сфера має свою специфіку соціальної відповідальності, оскільки банки впливають на економічну стабільність, добробут населення та розвиток економічних відносин. Соціально відповідальна діяльність банків охоплює як внутрішні ініціативи (ставлення до співробітників), так і

зовнішні (взаємодія з клієнтами, громадами, державою та суспільством загалом). Вона не обмежується лише фінансовими послугами, а охоплює економічну підтримку населення та господарюючих суб'єктів, захист прав клієнтів, розвиток фінансової грамотності, екологічні ініціативи та благодійність.

За результатами рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» 2024 року лідерами серед банківських установ визнано Monobank [351], Sense Bank [368], ПриватБанк [9], ПУМБ [8] та Ощадбанк [7].

Monobank є роздрібним банківським продуктом АТ «Універсал Банк», що функціонує виключно у форматі мобільного застосунку. Банк активно впроваджує принципи соціальної відповідальності, які охоплюють розвиток персоналу, підтримку інклюзивності, екологічні ініціативи, благодійність та допомогу Збройним Силам України.

Політика соціальної відповідальності щодо персоналу реалізується в Monobank через інвестування в навчання та професійний розвиток співробітників, забезпечуючи різноманітні програми підвищення кваліфікації. Одним із ключових напрямів діяльності є створення оптимального балансу між роботою та особистим життям, що реалізується через програми підтримки ментального здоров'я (консультації з психологами, тренінги з управління стресом), гнучкий робочий графік та можливість віддаленої роботи, оптимізацію робочого простору – в офісах банку передбачені зони для різних типів діяльності, що сприяє підвищенню продуктивності персоналу.

Інклюзивність та різноманітність у корпоративній культурі Monobank реалізується через політику рівних можливостей, що передбачає підтримку різноманітних груп працівників та навчання з питань інклюзивності, формування інклюзивного робочого середовища, яке відповідає принципам соціальної рівності та різноманітності.

Monobank реалізує екологічні ініціативи, спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля та підвищення екологічної свідомості серед клієнтів і працівників.

Банк активно підтримує волонтерські та благодійні проєкти, спрямовані на допомогу військовим та внутрішньо переміщеним особам. Зокрема, реалізовано низку ініціатив: допомога ЗСУ через продаж військових облігацій у мобільному застосунку, функція «Бойові-чайові» – можливість спрямовувати донати на армію при відвідуванні закладів харчування через QR-коди, впровадження сервісу для волонтерів (вересень 2023 року), що сприяє залученню нових благодійників. Благодійні ініціативи спрямовані також на освітні програми, розвиток фінансової грамотності та підтримку соціальних проєктів.

Банк сприяє розвитку громад підтримуючи проєкти соціального розвитку, включаючи освітні ініціативи, культурні заходи та програми, спрямовані на підвищення фінансової грамотності серед населення.

Попри складні умови війни та DDOS-атаки, Monobank продовжує вдосконалювати систему кібербезпеки та розширювати захисні механізми сервісу. У межах політики інформаційного спротиву банк повністю видалив російську мову із застосунку, що отримало позитивний відгук серед користувачів.

Monobank є прикладом соціально відповідального бізнесу, що поєднує інноваційний фінансовий сервіс із комплексною підтримкою персоналу, екологічними ініціативами, благодійністю та допомогою українському суспільству. Завдяки активній позиції у сфері соціальної відповідальності банк сприяє зміцненню стійкості економіки України та формуванню культури соціальної підтримки та розвитку.

Sense Bank є соціально відповідальною фінансовою установою, що активно впроваджує ініціативи, спрямовані на підтримку суспільства, розвиток економіки та впровадження інноваційних банківських

технологій. Банк дотримується принципів соціальної відповідальності, забезпечуючи благодійні, освітні, гуманітарні та соціальні програми, а також сприяючи цифровій трансформації фінансового сектору України.

Банк підтримує Збройні Сили України та надає гуманітарну допомогу. Sense Bank запровадив механізм перерахування коштів на підтримку ЗСУ через цифровий банк Sense SuperApp. Завдяки цьому сервісу клієнти-фізичні особи та співробітники банку перераховують донати на рахунок Національного банку України для потреб ЗСУ та територіальної оборони. Крім того, банк виділив із власного бюджету допомогу на амуніцію та тактичне спорядження, закупівлю пального, медичні препарати, ремонт військового транспорту, закупівлю безпілотних літальних апаратів та комплектуючих. Sense Bank надавав підтримку внутрішньо переміщеним особам, співробітникам банку та різним соціальним установам.

Благодійні ініціативи та соціальні проєкти Sense Bank сприяють розвитку суспільства та підтримує соціально незахищені верстви населення через низку благодійних ініціатив. Благодійна організація «Помаранчеві худі», заснована співробітниками банку, що забезпечує гуманітарну допомогу постраждалим від війни (одяг, продукти харчування, ліки) та підтримує військових у регіонах бойових дій. Програма «Допоможемо разом», що функціонує на постійній основі та спрямована на підтримку працівників банку та їхніх сімей у складних життєвих обставинах. Співпраця з благодійними фондами, такими як Фонд «Твоя опора» та Благодійний фонд ім. М. Василевського.

Освітні та волонтерські ініціативи Sense Bank активно підтримують освітні проєкти та ініціативи, спрямовані на підвищення фінансової грамотності та соціальну інтеграцію. Спільний проєкт із Національним інститутом серцево-судинної хірургії ім. М.М. Амосова до Дня донора.

Пробіг під каштанами – благодійний спортивний захід, у якому банк бере участь з 2014 року для підтримки дітей із вадами серця.

Підтримка дитячих будинків через проєкти:

«Повний портфель» – забезпечення школярів необхідними матеріалами перед початком навчального року.

«Мрія у подарунок» – реалізація бажань дітей із будинків-інтернатів до зимових свят.

«Марафон з фінансової грамотності» – освітні заходи для дітей-сиріт щодо основ фінансового планування, банківських продуктів та відповідального використання фінансових інструментів.

Sense Bank є учасником Глобального договору ООН та зобов’язується дотримуватися Цілей сталого розвитку ООН у своїй діяльності. Щорічно банк готує та подає Звіт про відповідність цілям Глобального договору ООН, що відображає його внесок у сталий розвиток та соціальну відповідальність.

Як фінансова установа, банк сприяє цифровій трансформації банківського сектору шляхом впровадження інноваційних продуктів, розвитку економіки України через підтримку малого та середнього бізнесу, створенню комфортних робочих умов для співробітників із можливістю кар'єрного розвитку.

Sense Bank є прикладом соціально відповідальної фінансової установи, яка не лише забезпечує високоякісні банківські послуги, а й реалізує масштабні благодійні та освітні ініціативи, підтримує фінансову грамотність населення, сприяє сталому розвитку та допомагає суспільству в умовах війни.

ПриватБанк є одним із найбільших роботодавців на фінансовому ринку України, забезпечуючи понад 22 тисячі робочих місць. Відповідно до принципів соціальної відповідальності, банк сприяє інклюзивному працевлаштуванню. Для створення комфортних умов праці банк

забезпечує співробітникам повний соціальний пакет, який включає щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарні дні, програму пільгового кредитування на придбання житла та автомобілів, юридичні консультації, програму «Захист», що передбачає заходи з безпеки для співробітників та членів їхніх родин, знижки на корпоративний зв'язок.

У межах екологічної стратегії ПриватБанк реалізує заходи, спрямовані на захист довкілля. Зокрема перехід на електронний документообіг, що дозволяє мінімізувати використання паперу, впровадження екологічної технології інкасації, організація екологічних ініціатив (суботники з прибирання зон відпочинку та парків).

Спільно з благодійним фондом «ОВЕС» банк реалізує екологічний благодійний проєкт, який передбачає збір пластикових побутових кришок у 240 відділеннях у Києві, Дніпрі та Львові. Всі зібрані матеріали передаються на переробні підприємства, а виручені кошти спрямовуються на підтримку ЗСУ.

ПриватБанк активно впроваджує освітні програми, спрямовані на підвищення фінансової грамотності серед різних вікових груп. ЮніорБанк забезпечує навчання школярів основам фінансової грамотності та програмування. Бізнес-семінари для підприємців, які проводять менеджери ПриватБанку, сприяють розвитку підприємницьких навичок та фінансової стійкості бізнесу.

ПриватБанк здійснює благодійну діяльність через власний фонд «Допомагати просто», який спрямовує фінансову допомогу на підтримку дитячих будинків і шкіл-інтернатів, допомогу онкохворим дітям, фінансування ініціатив для осіб, постраждалих від стихійних лих або терактів.

З початком повномасштабного вторгнення українські суб'єкти економічних відносин зіткнулися з безпрецедентними викликами. ПриватБанк не лише продовжив надання традиційних фінансових послуг, а

й працює над створенням фінансової екосистеми, що сприяє адаптації бізнесу до нових умов.

Основні напрями підтримки економіки включають: безперервне кредитування з перших днів війни, що дозволило підприємствам зберегти обігові кошти та продовжити діяльність, розвиток фінансових технологій для полегшення роботи бізнесу в кризових умовах (запуск картки Business GO, мобільні рішення для безготівкових розрахунків, цифрові інструменти для оптимізації бізнес-процесів).

ПриватБанк демонструє високий рівень соціальної відповідальності, поєднуючи надання банківських послуг із підтримкою суспільства через екологічні, освітні та благодійні ініціативи. В умовах воєнного стану банк адаптує свою діяльність до нових викликів, сприяючи фінансовій стійкості бізнесу, цифровій трансформації та соціальному добробуту громадян.

Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) активно реалізує принципи соціальної відповідальності, що охоплюють такі ключові напрями, як управління персоналом, якість послуг та взаємодія зі споживачами, благодійність та соціальні інвестиції, екологічні ініціативи, охорона праці тощо.

Банк систематично реалізує масштабні соціальні проєкти, спрямовані на підтримку дитячих будинків (щорічні благодійні акції до Міжнародного дня захисту дітей та Дня Святого Миколая), медичних закладів (участь у турнірі «Кубок життя» для збору коштів на закупівлю медичного обладнання, фінансова допомога дитячому онкогематологічному центру «Надія»), екологічних ініціатив, зокрема всеукраїнських акцій з прибирання зон відпочинку.

ПУМБ сприяє розвитку системного донорства крові. В умовах війни працівники банку щоквартально здають кров для поранених військових. У межах соціального проєкту «Ми однієї крові» банк не лише сприяє

популяризації донорства, а й фінансово підтримує профільні організації («ДонорUA», «Агенти крові», «Госпітальєри»).

З початку повномасштабної війни ПУМБ здійснює фінансування забезпечення українських військових через благодійні фонди, громадські організації та прямі закупівлі. Підтримка спрямовані на закупівлю засобів зв'язку, живлення та радіоелектронного обладнання, надання тактичного спорядження, автотранспорту та дронів, фінансування обладнання для саперних підрозділів.

Окремим напрямом є забезпечення поранених військових адаптивним одягом, що спрощує їх реабілітацію та повернення до повноцінного життя.

Банк підтримує проєкти, спрямовані на розвиток української культури та підтримку морального духу військових. Одним із таких проєктів стала «Фронтова студія» (реалізована спільно з ГО «Культурний десант»), яка сприяє запису та промоції пісень, створених або виконаних військовослужбовцями.

Крім того, ПУМБ розвиває корпоративну спортивну культуру через ініціативу PUMBRUN – біговий клуб, що поєднує фізичну активність співробітників із благодійними заходами. Учасники клубу регулярно організовують забіги для збору коштів на підтримку мобілізованих колег.

У 2024 році ПУМБ розпочав масштабний проєкт із розвитку інклюзивного бізнесу та соціальної інтеграції ветеранів війни. Було створено інклюзивне середовище для клієнтів і працівників незалежно від їх фізичних можливостей. Реалізовано платформу «Жити назустріч», яка сприяє інтеграції ветеранів у цивільне життя (навчання з фінансової грамотності, участь у тематичних освітніх заходах). Фінансування освітньо-грантових програм для розвитку ветеранського бізнесу. Спонсорська підтримка української команди для участі в «Invictus Games

Vancouver Whistler 2025», що є однією з провідних міжнародних платформ для підтримки ветеранів із бойовими пораненнями.

Попри воєнні виклики, банк продовжує інвестувати в освіту та підтримку молодих талантів. Зокрема, ПУМБ надає стипендії студентам Київської школи економіки (KSE), фінансує студентів технічних спеціальностей і аспірантів Київського авіаційного інституту.

ПУМБ є прикладом соціально відповідального бізнесу, який інтегрує принципи сталого розвитку у свою діяльність. Банк не лише надає фінансові послуги, а й активно підтримує українське суспільство через благодійність, освітні ініціативи, допомогу військовим та розвиток

Ощадбанк активно впроваджує принципи соціальної відповідальності, зосереджуючись на раціональному використанні ресурсів, підтримці обороноздатності України та соціальній інтеграції ветеранів.

У межах стратегії екологічної відповідальності Ощадбанк оптимізує споживання електроенергії та заохочує інші підприємства до впровадження подібних ініціатив. Банк вимикає світлову рекламу та інші рекламні конструкції, що споживають значні обсяги електроенергії, скорочує використання енергозатратних пристроїв, демонструючи свідомий підхід до ресурсозбереження.

Ощадбанк акцентує увагу на допомозі державі в умовах війни. Основні напрями підтримки включають: фінансування підрозділів Збройних Сил України, що здійснюють оборону країни, надання військовим броньованих автомобілів та бронежилетів. Реалізує спільний проєкт з ГО «Відчуй» щодо збору коштів на індивідуальні захисні фільтри для слуху українських військових, що сприяє їхній безпеці під час бойових дій. Проєкт «Чуєш? Плюс. Плюс» – ініціатива, що передбачає створення «Банку звуків України», який зберігає та популяризує акустичні символи української культури.

З початку повномасштабного вторгнення до лав ЗСУ мобілізовано 430 працівників Ощадбанку, з яких 38 – жінки. Банк розробив комплексну програму адаптації та психологічної підтримки «Без бар'єрів», що включає п'ять основних напрямів: медичний, психологічний, соціальний, юридичний, навчальний.

Співробітники, які проходять військову службу, отримують щомісячну матеріальну допомогу, а їхні робочі місця залишаються збереженими.

У межах освітніх ініціатив для ветеранів банк забезпечує доступ до інформаційної підтримки щодо законодавчих змін та соціального забезпечення ветеранів, курсів перекваліфікації, що сприяють працевлаштуванню колишніх військовослужбовців, консультацій профільних організацій та державних установ, які здійснюють супровід демобілізованих. Програми реалізуються у співпраці з такими організаціями, як Ветеран Хаб, центри психологічної допомоги та медичні установи.

Ощадбанк активно впроваджує соціально відповідальні практики, спрямовані на раціональне використання ресурсів, підтримку національної оборони та реабілітацію ветеранів. Комплексна система соціальної відповідальності банку сприяє сталому розвитку суспільства, підвищенню фінансової стійкості ветеранів та впровадженню інклюзивних ініціатив.

В додатку Г наведено оцінку соціальної відповідальності для банківських установ. Отже, розглянуті практики реалізації соціальної відповідальності банківських установ свідчать про активну інтеграцію принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в їх діяльність. Банківські установи демонструють комплексний підхід, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні складові соціальної відповідальності. Крім того, банківські установи активно взаємодіють з громадськими організаціями та міжнародними інституціями для впровадження найкращих практик

соціальної відповідальності. Вони публікують соціальні та екологічні звіти, що демонструє їхню відкритість та готовність до співпраці з стейкхолдерами.

Таким чином, практики реалізації соціальної відповідальності банківських установ свідчать про їхню роль як активних учасників соціально-економічного розвитку, які не лише забезпечують фінансову стабільність, але й сприяють покращенню якості життя громадян, збереженню навколишнього середовища та розвитку суспільства в цілому.

Соціальну відповідальність страхового бізнесу можна розглядати у контексті таких аспектів: у внутрішньому аспекті це проявляється в орієнтації соціальної відповідальності на працівників (програми навчання, колективного страхування, формування корпоративної культури тощо); у зовнішньому аспекті – на ділових партнерах (репутація компанії), споживачах (програми підвищення якості, соціальна реклама), суспільстві (надання соціально значущих послуг, програми охорони довкілля, освіта та дослідження, програми співпраці з владою, підтримка спортивних, культурних та художніх заходів, спонсорство) [124].

Відповідальне ставлення страхової компанії має бути по відношенню до своїх страхових продуктів, послуг, до споживачів, працівників, партнерів, суспільства у цілому. Активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем відіграє важливу роль. З огляду на напрямок впливу страхового бізнесу, інструменти корпоративної соціальної відповідальності можуть бути спрямовані на співробітників, широку громадськість, на турботу про навколишнє середовище. Самі ж інструменти соціальної відповідальності представників страхового бізнесу дають можливість збільшувати надходження страхових платежів, рівень знання торгової марки, вартість для клієнта та в сучасних умовах стають все більш креативними.

Відзначимо, що в зарубіжних країнах широкого застосування набули саме такі інструменти як соціальні кампанії, технології соціально відповідального маркетингу, етичні програми для співробітників, соціальна (нефінансова) звітність, корпоративний нагляд, пропаганда зменшення емісії викидів відходів, забруднення і парникових газів, соціально відповідальні міжгалузева співпраця, інвестиції, корпоративне волонтерство, міжгалузева співпраця.

Страхування виникло як засіб захисту та підтримки людини перед наслідками прояву соціальних та природних ризиків. З розвитком суспільно-економічних відносин воно охоплювало дедалі ширший спектр ризиків, сприяючи стабільності та фінансовій безпеці громадян та суб'єктів економічних відносин. Сучасні страхові компанії не лише компенсують втрати при настанні страхових випадків, а й активно працюють над запобіганням ризикам, інвестуючи в розробку превентивних заходів для їх контролю, мінімізації та уникнення. Тому страхування є не лише механізмом компенсації втрат, а й важливим соціальним інструментом, який сприяє захисту громадян, підтримці суб'єктів економічних відносин та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Ми погоджуємось з думкою Охріменка О.О. та Гранченка Е.Е., що впровадження соціальної відповідальності у сфері страхування значно посилює функцію убезпечення суспільства [171]. Це відбувається шляхом поєднання фінансових ресурсів страхових фондів та інноваційних підходів, спрямованих на покращення умов життя відповідно до Цілей сталого розвитку ООН. Страхові компанії відіграють ключову роль у створенні фінансових гарантій для громадян та суб'єктів економічних відносин, а також у зменшенні ризиків через превентивні заходи.

Реалізація заходів внутрішньої соціальної відповідальності сприяє підвищенню лояльності працівників, мотивації та ефективності їхньої роботи, а також зміцнює довіру до страхових компаній. Як соціально

відповідальні роботодавці, вони реалізують заходи внутрішньої соціальної відповідальності, що сприяють підвищенню добробуту працівників, створенню сприятливих умов праці та забезпеченню соціальних гарантій.

Враховуючи поділ страхових компаній за функціональним призначенням на life (PZU Україна страхування життя [366], МетЛайф [149], ТАС Лайф [229], UNIQA Життя [390], СК Граве Україна [228]) результати рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» 2024 року лідерів серед страхових компаній визначали за двома напрямками. ARX [226], ТАС [225], UNIQA [391], PZU Україна [365], ВУСО [227].

Страхова компанія ARX дотримується принципів сталого розвитку, інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські ініціативи у свою діяльність. Основні напрями соціальної відповідальності компанії охоплюють екологічну стійкість, підтримку співробітників у кризових умовах, забезпечення бізнес-неперервності, комплаєнс та протидію корупції, захист персональних даних і цифрову трансформацію.

Компанія запроваджує екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення впливу своєї діяльності на довкілля. Реалізується корпоративна політика з мінімізації використання паперових носіїв завдяки переходу на електронний документообіг, оптимізації споживання електроенергії через скорочення використання кондиціонерів та впровадження енергозберігаючого освітлення, зменшення пластикового забруднення, включаючи відмову від одноразового посуду та поліетиленового пакування, впровадження роздільного збору відходів, включаючи утилізацію елементів живлення.

У сфері страхування компанія керується екосоціальними стандартами, що відповідають принципам Європейського банку реконструкції та розвитку та Міжнародної фінансової корпорації (IFC). Зокрема, компанія не надає страхового покриття підприємствам, діяльність

яких спричиняє значний екологічний вплив, руйнування озонового шару або становить загрозу для населення.

З початком повномасштабного вторгнення ARX впровадила комплексну програму підтримки персоналу. Проводяться заходи що сприяють зміненню ментального здоров'я, медичної обізнаності та навчань з первинної домедичної допомоги для всіх співробітників. Банк забезпечує безпечні умови праці та допомогу в переміщенні у разі загострення воєнної ситуації або блекаутів. Забезпечується фінансова підтримка мобілізованих працівників включаючи виплату середньомісячного доходу та забезпечення їх засобами індивідуального захисту, технікою, амуніцією та транспортними засобами та співробітників, члени сімей яких були мобілізовані.

Для працівників, що працюють у небезпечних регіонах або змушені були покинути тимчасово окуповані території, діють програми розміщення за кордоном та компенсації оренди житла на безпечній території України.

У межах заходів з підтримки операційної діяльності компанія реалізувала ініціативи оснащення офісів автономними джерелами енергії (генератори, безперебійний інтернет), створення пунктів незламності в офісах, що можуть використовуватися як тимчасові місця перебування співробітників у разі евакуації, оренда готелів у західних регіонах України для тривалого розміщення працівників під час кризових ситуацій.

Компанія дотримується міжнародних стандартів комплаєнсу, що передбачають відповідність законодавчим вимогам, корпоративній етиці, принципам добросовісної конкуренції та антикорупційній політиці. Для управління ризиками у сфері комплаєнсу створено окремий структурний підрозділ – Управління комплаєнс-контролю, яке забезпечує аналіз потенційних загроз та розробку заходів для їхньої мінімізації.

У компанії діє Кодекс поведінки (етики), що визначає корпоративні цінності та принципи прозорості, відкритості й відповідальності.

Впроваджено нульову толерантність до корупції, а заходи з антикорупційної політики базуються на принципах підзвітності та запобігання конфлікту інтересів. Організовано навчальні програми для персоналу, спрямовані на дотримання антикорупційних стандартів та внутрішніх процедур компанії.

ARX приділяє значну увагу захисту конфіденційної інформації клієнтів, що відповідає найвищим міжнародним стандартам у сфері кібербезпеки. Компанія постійно вдосконалює системи безпеки та захисту даних. Як частина міжнародного холдингу, ARX бере участь у глобальних ініціативах з аудиту кіберризиків та підвищення рівня цифрової безпеки.

ARX активно інтегрує новітні технології у страхові послуги, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, покращити клієнтський досвід і підвищити операційну ефективність.

Основними напрямами цифрової трансформації є: автоматизація страхових операцій та вдосконалення андеррайтингу, використання аналітичних платформ для персоналізації страхових продуктів, розвиток мобільних сервісів для підвищення зручності взаємодії з клієнтами.

ARX реалізує комплексну стратегію соціальної відповідальності, що охоплює екологічну стійкість, підтримку персоналу, забезпечення безперервності бізнесу, антикорупційну політику та кібербезпеку. Орієнтація на інновації та цифрову трансформацію дозволяє компанії ефективно адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу.

Слідуючи корпоративним програмам соціальної відповідальності страхові компанії UNIQA Україна та UNIQA Життя демонструють турботу про навколишнє природне середовище. Як частина європейської групи, щорічно звітують та контролюють використання природних ресурсів згідно з політикою групи щодо Сталого розвитку та ESG. Також UNIQA Україна та UNIQA Життя є ініціаторами повної відмови від використання

пластикових карток та скорочення паперового документообігу, це дає змогу уникнути виробництва понад 23 тисяч карток, що дорівнює 115 кг пластику, який згодом потрібно буде утилізувати, а значить, і забруднювати довкілля. Компанії перебудували свої бізнес-процеси, провели переговори з мережами партнерів про перехід на іншу систему ідентифікації клієнтів і продовжують розвивати мобільний застосунок myUNIQA, який є ефективною альтернативою пластиковим карткам для клієнтів.

Компанії беруть активну участь у проєктах гуманітарної допомоги разом із партнерами. З початку повномасштабної війни сума фінансової участі UNIQA у благодійних ініціативах склала понад 200 млн грн. Серед найбільших програм:

- UNIQA MedAid спільно з Фондом Сергія Притули – постійний проєкт з організації та фінансування гуманітарної допомоги, який здійснюється завдяки підтримці UNIQA Group (Австрія). Лікарні та госпіталі у прифронтових областях отримують цінні медичні препарати, а військовим підрозділам передаються тактичні аптечки та інвентар для надання першої медичної допомоги. Також були поставлені термообладнання та шкільні ноутбуки для жителів деокупованих територій.
- Партнерство з Фондом Маша – фінансування програми «Незламна мама», яка допомагає психологічно відновитися жінкам та дітям, які постраждали під час війни.
- Партнерство з ВБО «Даун Синдром». UNIQA спрямовує кошти на лікування, реабілітацію та розвиток дітей.

UNIQA Україна та UNIQA Життя активно впроваджують екологічно відповідальні бізнес-практики, спрямовані на скорочення використання природних ресурсів та розвиток цифрових технологій у страхуванні. Одночасно компанії здійснюють системну підтримку соціально важливих

ініціатив, спрямованих на медичну, психологічну та гуманітарну допомогу, демонструючи високий рівень соціальної відповідальності.

Страхова компанія PZU дотримується принципів соціальної відповідальності, орієнтуючись не лише на бізнес-інтереси, а й на суспільний розвиток. Компанія здійснює підтримку молодих фахівців через створення робочих місць, дотримується податкової дисципліни та впроваджує соціально значущі ініціативи.

Попри воєнні виклики, Група «PZU Україна» реалізує низку благодійних проєктів, спрямованих на соціальну підтримку та розвиток громад. Сприяє розвитку духовної та соціальної інфраструктури (фінансування будівництва Центру св. Іоанна Павла II у Львівській області), підтримка культурних ініціатив та надання спонсорської допомоги. Компанія сприяє соціальній інклюзії через підтримку спортивного турніру для осіб з обмеженими можливостями Seni Cup. Надає фінансову допомогу дитячим будинкам та реабілітаційним центрам (реабілітаційні центри «Дім милосердя» та «Дорога в життя»).

PZU зберігає високий рівень довіри клієнтів завдяки активній PR-стратегії, що передбачає системну взаємодію з громадськістю, забезпеченню високої якості страхових послуг, ефективному управлінню організаційними процесами.

Компанія впроваджує антикризові стратегії, що сприяють стабільності діяльності у складних економічних та соціальних умовах. Розробляє та впроваджує антикризовий менеджмент проводячи адаптацію до змін ринкового середовища через використання сучасних інструментів управління.

Компанія активно розвиває цифрові технології та застосовує інноваційні PR-рішення для підвищення ефективності комунікації з клієнтами. Розширює діджитал-середовище, інтегруючи сучасні PR-інструменти, що підвищують обізнаність про діяльність компанії.

PZU є соціально відповідальним бізнесом, що інтегрує економічні, соціальні та інноваційні аспекти у свою діяльність. Компанія реалізує комплексні благодійні ініціативи, підтримує соціально вразливі групи населення, застосовує антикризові підходи та активно розвиває цифрові технології, що сприяє її стійкості та позитивному впливу на суспільство.

Страхова компанія VUSO реалізує комплексну стратегію соціальної відповідальності спрямовану на підтримку постраждалих від війни, допомогу Збройним Силам України, участь у благодійних ініціативах та розробку страхових продуктів для зменшення економічних ризиків.

У межах соціальних ініціатив VUSO здійснює фінансову та гуманітарну підтримку громадян, які постраждали від бойових дій. Зокрема, компанія спрямувала кошти до Superhumans Center – всеукраїнського центру воєнної травми, що спеціалізується на протезуванні, реабілітації, хірургічній реконструкції, відновленні слуху, психологічній підтримці постраждалих. Центр надає всі послуги безоплатно, сприяючи соціальній адаптації постраждалих осіб. Крім того, компанія системно підтримує благодійні ініціативи: участь у благодійному марафоні «Пробіг під каштанами», спрямованому на підтримку дітей із кардіологічними захворюваннями, приєднання до глобальної ініціативи Humancreed, що сприяє допомозі дітям, які постраждали від війни. З 2022 року компанія систематично забезпечує військовослужбовців необхідними засобами для виконання бойових завдань: автомобілями, дронами, іншими технічними засобами.

З урахуванням воєнних реалій компанія розробила страхові продукти, що покривають збитки від військових дій. З червня 2022 року компанія запровадила опцію покриття воєнних ризиків у договорах КАСКО для фізичних осіб із визначеним лімітом. Також VUSO розробила програму страхування майна від воєнних ризиків, що включає відшкодування збитків унаслідок ракетних ударів, атак безпілотних

літальних апаратів, детонації боєприпасів та уламків. Спільно з міжнародним брокером WTW, компанія впровадила програму страхування вантажоперевезень із покриттям воєнних ризиків. Цей продукт розроблено з урахуванням глобальних обмежень перестрахового ринку та спрямовано на збереження економічної стабільності України.

Щоб гарантувати ефективне функціонування компанії в умовах війни, VUSO впровадила інноваційні цифрові рішення для дистанційної роботи, підтримки клієнтів у режимі онлайн, безперебійного надання страхових послуг.

VUSO реалізує всебічну стратегію соціальної відповідальності, що охоплює фінансову та гуманітарну допомогу, підтримку військових, розвиток страхових продуктів для зменшення воєнних ризиків та впровадження цифрових рішень для стабільності бізнесу. Це дозволяє компанії не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й робити вагомий внесок у підтримку українського суспільства та економіки [398].

В додатку Д наведено оцінку соціальної відповідальності для страхових компаній. Отже, розглянуті практики реалізації соціальної відповідальності страхових компаній свідчать про їх значний вклад та активну залученість у соціально-економічний розвиток. Страхові компанії демонструють комплексний підхід до соціальної відповідальності, активно взаємодіють з державними органами, громадськими організаціями та міжнародними інституціями. Таким чином, практики реалізації соціальної відповідальності страхових компаній свідчать про їх роль як активних учасників соціально-економічного розвитку, які не лише забезпечують фінансовий захист, а й сприяє сталому розвитку економіки, соціальному захисту населення та формуванню довгострокових партнерських відносин з клієнтами та суспільством загалом**.**

Для туристичних підприємств України розробка стратегії соціальної відповідальності стає важливим завданням у контексті сталого розвитку.

Адже така стратегія це не просто корпоративна благодійність, а системна діяльність, інтегрована в бізнес-процеси. Репутація туристичних підприємств залежить не лише від прибутковості та якості послуг, а й від їх активності у сфері соціальної відповідальності. Основні сфери прояву корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Зовнішня складова соціальної відповідальності туристичного підприємства охоплює широкий спектр діяльності, спрямованої на взаємодію з навколишнім середовищем, громадою та іншими стейкхолдерами. Це включає:

1. Спонсорство та корпоративна благодійність.
2. Охорона навколишнього природнього середовища.
3. Взаємодія з місцевою громадою та владою.
4. Допомога у кризових ситуаціях.

Внутрішня складова соціальної відповідальності туристичного підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення гідних соціально-економічних умов для персоналу, що є основою для стабільного розвитку бізнесу та підвищення його ефективності. Основні елементи внутрішньої соціальної відповідальності включають:

1. Створення гідних умов праці.
2. Трудова мотивація та розвиток персоналу.
3. Охорона здоров’я та безпека праці.
4. Безпека туристів.

З початком повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року туристична галузь України зазнала серйозних економічних втрат, проте не зважаючи на економічні труднощі підприємства продовжили свою соціально відповідальну діяльність. Всі учасники галузі взяли на себе значну відповідальність за евакуацію, допомогу туристам та організацію їх повернення додому. В Україні призупинили роботу міжнародні аеропорти,

що унеможливило авіаперевезення. Це спричинило складнощі для українських туристів, які перебували за кордоном, тому менеджери туристичних агентств та туроператори активно працювали над поверненням громадян. Війна змусила мільйони українців шукати тимчасовий прихисток за кордоном. Туристичні оператори та міжнародні партнери розробили евакуаційні рейси та допомагали з поселенням біженців.

Рейтинг «Репутаційні АКТИВісти» охоплює туристичну сферу лише у вигляді готелей, тому розглянемо практики впровадження соціальної відповідальності туристичного оператора України та одного з лідерів серед готелей, відповідно до рейтингу.

Туристична компанія Coral Travel [288] практикує у своїй роботі комплексний підхід до якості. Здійснюється всебічний контроль якості всіх складових туристичного продукту на кожному етапі його формування, просування і реалізації. Coral Travel займається впровадженням вимог стандарту ISO 9001. Відносини з партнерами компанії базуються на принципах відкритості та порядності. Компанія усвідомлює свою відповідальність перед суспільством та реалізує благодійні акції спрямовані на підтримку малозабезпечених та нужденних верств населення, надає допомогу дитячим будинкам, тісно взаємодіє з благодійними фондами, приділяючи особливу увагу дітям-сиротам і ветеранам. Діяльність компанії підтримує прозорість і повагу до звичаїв і традицій країни, де надаються туристичні послуги. Coral Travel турбується про своїх співробітників, надаючи їм соціальну підтримку.

Radisson Hotel Group [367] демонструє приклад того, як великий міжнародний бізнес може поєднувати ефективне управління з соціальною відповідальністю, екологічною свідомістю та етичним підходом до ведення економічної діяльності в туристичній сфері. Їх діяльність охоплює широкий спектр ініціатив, спрямованих на покращення якості життя

людей, захист навколишнього природнього середовища та підтримку місцевих громад.

Radisson Hotel Group активно працює над зниженням викидів вуглецю, енергоспоживання, використання води та утворення відходів. Це включає програми зі скорочення, повторного використання, заміни та переробки ресурсів. Група зосереджена на зменшенні використання одноразового пластику в готелях, що є важливим кроком у боротьбі з забрудненням. Radisson Hotel Group вимагає від постачальників дотримання високих екологічних стандартів, що сприяє розвитку відповідального ланцюга постачання. Готелі групи отримують сертифікати від міжнародних організацій, таких як Green Key, що підтверджує їхні зусилля у сфері сталого розвитку.

Radisson Hotel Group активно взаємодіє з місцевими громадами, надаючи їжу, притулок та підтримку дітям і молоді з груп ризику. Група підтримує найбільшу у світі неурядову організацію, яка допомагає дітям, які залишилися без батьківського піклування. Це включає фінансову підтримку, стажування та програми навчання. У разі кризових ситуацій, таких як стихійні лиха або війни, готелі Radisson надають їжу, воду, одяг та іншу допомогу постраждалим.

Radisson Hotel Group дотримується високих стандартів етики у всіх аспектах своєї діяльності, включаючи відносини з клієнтами, співробітниками, постачальниками та партнерами. Група підтримує Керівні принципи ООН щодо бізнесу та прав людини, бореться з торгівлею людьми, примусовою працею та дискримінацією. Radisson Hotel Group створює інклюзивне середовище, де кожен співробітник може виражати себе та розвиватися незалежно від свого походження, статі чи віку.

Група надає можливості для стажування та навчання молодим людям, особливо з груп ризику, допомагаючи їм отримати навички для роботи в галузі гостинності. Radisson Hotel Group інвестує в навчання та

професійний розвиток своїх співробітників, що сприяє їхньому кар'єрному зростанню.

Група має розроблені протоколи для забезпечення безпеки гостей та співробітників, включаючи заходи під час пандемії COVID-19. Radisson Hotel Group співпрацює з міжнародною організацією SGS для підвищення стандартів чистоти та дезінфекції в готелях.

Група підтримує проекти з забезпечення безпечної питної води в регіонах з дефіцитом води.

Щороку Radisson Hotel Group організовує заходи, спрямовані на покращення екологічної та соціальної ситуації в місцевих громадах.

Зелений туризм (екотуризм) є одним із ключових напрямків соціальної відповідальності в туристичній сфері. Він відіграє важливу соціальну роль, сприяючи стабільному розвитку регіонів, збереженню природних ресурсів, підтримці місцевих громад, популяризації екологічної свідомості, а також об'єднує людей навколо ідей відповідального ставлення до природи, збереження національних традицій та культурної спадщини. Завдяки інтеграції місцевих культурних цінностей у туристичні продукти, екотуризм стимулює збереження нематеріальної та матеріальної спадщини для майбутніх поколінь.

Відновлення ментального здоров'я під час війни є критично важливим, і зелений туризм стає ефективним інструментом для цього. Війна завдає величезного психологічного тиску на людей, викликаючи стрес, тривогу, депресію та інші психоемоційні розлади. Зелений туризм, який передбачає відпочинок на природі, допомагає відновити психологічний баланс та покращити емоційний стан.

Спілка сільського зеленого туризму України виконує значну функцію у розвитку зеленого туризму в державі. Її основна мета полягає в консолідації зусиль власників садиб та туристів, формуванні привабливих умов для організації відпочинку та забезпеченні сталого розвитку

сільських територій. На території України зафіксовано понад 1000 садиб, які надають послуги у сфері сільського зеленого туризму. Що сприяє розвитку малого та середнього підприємництва у сільській місцевості, збереженню та популяризації традиційного способу життя, створенню нових робочих місць та альтернативних джерел доходу для місцевого населення, формуванню екологічно свідомої культури. В наслідок повномасштабного вторгнення туристична діяльність на значній території України зазнала обмежень, що негативно позначилося на функціонуванні туристичних об'єктів та мобільності туристів. Однак, в цих умовах спостерігається збільшення потреби в туристичних послугах у відносно безпечних регіонах, що стимулює розвиток зеленого туризму як засобу психологічного відновлення. Зелений туризм виконує важливу соціальну роль, сприяючи реабілітації та відновленню емоційного стану населення, особливо дітей, які постраждали від наслідків воєнних дій, забезпечує тимчасове місце проживання для внутрішньо переміщених осіб.

Соціальна відповідальність власників садиб, туристичних операторів спрямована більше на зовнішні складові. Підтримка місцевих громад реалізується через розвиток сільських та малозаселених регіонів, створюючи нові робочі місця для місцевих жителів, допомогу зберегти традиції, культуру та ремесла, популяризуючи їх серед туристів, туристичні збори наповнюють місцеві бюджети. Розвиток зеленого туризму стимулює покращення інфраструктури регіонів (дороги, комунікації, медичні заклади), що позитивно впливає на життя місцевих громад. Він також сприяє збереженню здорового способу життя, пропонуючи туристам активний відпочинок на природі.

Зелений туризм базується на принципах екологічної відповідальності, сприяючи збереженню природних ландшафтів, флори та фауни. Він популяризує екологічну свідомість серед туристів та місцевих жителів, додатково виконуючи просвітницьку функцію.

Такий вид туризму може стати потужним засобом для відновлення ментального здоров’я під час війни. Він не лише допомагає зняти стрес і тривогу, але й повертає людям відчуття стабільності, радості та зв’язку з природою. Зелений туризм часто включає активні види відпочинку: піші прогулянки, велосипедні тури, плавання, сходження в гори. Фізична активність сприяє покращенню настрою та зменшує тривогу. Перебування в безпечних сільських регіонах або на природі створює відчуття захищеності, що є важливим для відновлення ментального здоров’я. Спокійна атмосфера природи допомагає відволіктися від тривожних думок і зосередитися на позитивних емоціях. Зелений туризм передбачає спільний відпочинок з родиною чи друзями, що сприяє соціальній підтримці. Спілкування з близькими людьми допомагає подолати почуття самотності та ізоляції, які виникають під час війни. Участь у групових активностях (екскурсіях, майстер-класах) допомагає відновити соціальні зв’язки.

В додатку Е наведено оцінку соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин в туристичній сфері. Практики соціально відповідальної діяльності в туристичній сфері підтверджують її важливість як для великих суб’єктів економічних відносин (готельних мереж, туристичних операторів), так і для малого бізнесу (агротуристичних садиб, приватних екскурсоводів, локальних підприємств у сфері гостинності). Соціальна відповідальність в туризмі є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку та створення позитивного соціального ефекту для місцевих громад і суспільства.

Висновки до другого розділу

1. Соціальна відповідальність, наразі ще не стала домінуючою цінністю та механізмом регулювання суспільних відносин, проте є важливим філософським та соціальним явищем. Вона відображає рівень усвідомлення особистістю своєї ролі у внутрішніх і суспільних змінах, виступаючи одночасно передумовою та індикатором взаємодії людини з соціумом. Формуючись під впливом зовнішніх соціальних чинників, соціальна відповідальність проявляється як свідома соціокультурна характеристика особистості і слугує важливим інструментом соціального регулювання, який сприяє впорядкуванню суспільних зв'язків і підтримці стабільності соціальної системи. Таким чином, її розвиток та поширення є необхідною умовою для побудови гармонійного і стійкого суспільства.

2. Встановлено, що концептуальні основи соціальної відповідальності ґрунтуються на різних етичних теоріях і підходах, які разом формують цілісне розуміння відповідальної поведінки суб'єктів економічних відносин та особистості в суспільстві. Так наприклад, етика і моральний обов'язок виступають основою, що спрямовує врахування інтересів суспільства, довкілля і майбутніх поколінь. Утилітаризм підкреслює прагматичність дій, орієнтуючись на максимізацію загального добробуту, а теорії суспільного договору акцентують на взаємозалежності і зобов'язаннях між суб'єктами економічних відносин та суспільством. Екзистенціалізм спрямований на особисту свободу вибору та відповідальність за наслідки, формуючи активну громадянську позицію. Діалектичний підхід забезпечує баланс між економічною вигодою і етичними нормами, сприяючи гнучкості і сталому розвитку. Космополітична етика розширює межі соціальної відповідальності на глобальний рівень, утверджуючи ідеї універсальної справедливості, рівності можливостей та солідарності.

3. Формування моделі соціальної відповідальності є складним і багатовимірним процесом, що залежить від культурного контексту, національних традицій, системи цінностей та особливостей державного регулювання. У процесі розвитку соціальної відповідальності було виокремлено три основні моделі: американську, європейську та японську. Вони відрізняються між собою за об'єктами соціальної відповідальності, ступенем участі держави, законодавчим регулюванням і механізмами взаємодії між усіма учасниками процесу.

4. Американська модель соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин реалізується через благодійні внески, які за підтримки корпоративних фондів спрямовуються на вирішення соціальних потреб суспільства, а також через впровадження волонтерських ініціатив і соціальних програм. У цій моделі роль державних інституцій є переважно опосередкованою, а регулювання – мінімальним. Перевагами такої моделі є раціональність, практична простота впровадження та ліберальний характер, що забезпечує гнучкість і самостійність суб'єктів економічних відносин у виборі форм соціальної відповідальності.

3. Європейська модель соціально відповідальної поведінки частіше реалізується суб'єктами економічних відносин, які досягли високого рівня стабільності та розвитку. Її особливість полягає в економічному обґрунтуванні соціальних ініціатив та їх глибокій інтеграції в стратегічне планування діяльності суб'єктів економічних відносин. Головними перевагами європейської моделі є високий рівень соціального забезпечення працівників, жорсткі екологічні стандарти та вимоги до енергоефективності, управління відходами, а також акцент на інноваційному розвитку та орієнтація на довгострокову соціально-економічну стійкість.

4. Японська модель соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин ґрунтується на принципах соціальної згуртованості

всередині суб’єкта економічних відносин та ділової кооперації в межах індустріальних груп. Ця модель відзначається активною роллю держави, зокрема у впровадженні жорстких екологічних стандартів та контролі за їх дотриманням. Особливістю є те, що розвиток у межах цієї моделі не обмежується досягненням прибутку, а сприймається як ширше поняття, що включає гармонію з навколишнім середовищем, повагу до суспільства, усвідомлення власної відповідальності перед ним і прагнення до загального цивілізаційного прогресу. Соціальна відповідальність розглядається не як додатковий елемент, а як невід’ємна частина філософії господарювання, що поєднує економічну ефективність із моральними та культурними цінностями.

5. Наявність великої кількості моделей соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин свідчить про гнучкість і варіативність цього феномена, зумовлену культурними, економічними, політичними та релігійними чинниками різних країн і регіонів. Виокремлення численних національних і регіональних моделей, зокрема канадської, скандинавської, китайської, ісламської та інших, дозволяє враховувати локальні потреби та пріоритети, адаптуючи загальні принципи соціальної відповідальності до регіональних потреб. Проте, вони є похідними або гібридними формами базових моделей, та така класифікаційна різноманітність ускладнює порівняльний аналіз ефективності моделей, а також практичне застосування успішних міжнародних практик.

6. Українська модель соціальної відповідальності перебуває на етапі активного формування та пошуку оптимального балансу між міжнародними стандартами й національною ідентичністю. Її розвиток зумовлений поєднанням історичних передумов, економічних трансформацій, соціокультурних особливостей і викликів сьогодення. Унікальність українського підходу полягає в інтеграції елементів західних моделей з власними культурними практиками, що забезпечує

багатовимірність, гнучкість і здатність до адаптації. Особливої ваги соціальна відповідальність набуває в умовах військового стану, коли суб'єкти економічних відносин виявляють не лише економічну стійкість, а й високий рівень солідарності, патріотизму й участі у вирішенні критично важливих соціальних завдань. цифровізація, екологічні загрози, глобальні зміни формують нові аспекти української моделі соціальної відповідальності, яка має потенціал стати основою для сталого та ціннісно орієнтованого розвитку у повоєнному майбутньому.

7. Результати дослідження свідчать про зростання рівня розуміння важливості екологічної та соціальної відповідальності серед міжнародних та українських суб'єктів економічних відносин. Аналіз рейтингу Environmental Performance Index (EPI) показав, що жодна країна світу не перевищила поріг у 76 балів за загальним індексом, що підкреслює актуальність подальших зусиль у сфері охорони навколишнього середовища. Це демонструє, що незалежно від рівня розвитку, всі країни, включно з Україною, мають значний потенціал для поліпшення своїх екологічних показників і впровадження соціально відповідальних практик. Позитивна динаміка України в рейтингу EPI 2024 свідчить про реальні зрушення в екологічній політиці та зростання значення соціальної відповідальності в національній моделі розвитку. Попри військові виклики, держава та суб'єкти економічних відносин демонструють стійке прагнення до інтеграції в глобальні процеси сталого розвитку, поступово формуючи екологічно орієнтовану та соціально відповідальну стратегію.

8. Соціально відповідальний підхід у аграрному секторі України набуває стратегічного значення, поєднуючи етичні засади зі сталим економічним розвитком. Його впровадження сприяє підвищенню продуктивності, покращенню добробуту сільських громад, збереженню екології та зміцненню продовольчої безпеки. Особливої уваги цей підхід набуває в умовах воєнного стану, коли аграрні виробники відіграють

важливу роль у підтримці громад і національної економіки. Приклади діяльності великих аграрних виробників ТОВ СП «НІБУЛОН», ІМК, ТОВ «Кернел», ПрАТ «МХП» і KSG Agro свідчать про ефективність соціальних ініціатив, водночас малі суб'єкти економічних відносин мають значний потенціал для реалізації локальних проєктів. Для сталого розвитку соціальної відповідальності в аграрному секторі необхідна системна державна підтримка, спрямована на формування нормативно-правової бази, стимулювання відповідальної поведінки аграрних виробників та популяризацію успішних практик. Лише завдяки тісній взаємодії суб'єктів економічних відносин, держави та суспільства можна забезпечити гармонійний розвиток сільських територій України та створити фундамент продовольчої безпеки України, що набуває особливого значення як пріоритетний чинник національної безпеки у кризових та післявоєнних умовах.

9. Соціальна відповідальність банківських установ в умовах економічної нестабільності є чинником забезпечення стабільності фінансової системи та розвитку суспільства. Інтеграція принципів сталого розвитку у внутрішні й зовнішні практики банків сприяє формуванню довіри клієнтів, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню соціально-економічної стабільності. Досвід провідних українських банків таких як Monobank, Sense Bank, ПриватБанк, ПУМБ, Ощадбанк підтверджує важливість відповідального підходу як стратегічної складової діяльності, що виходить за межі традиційної фінансової функції і включає підтримку громадян, екологічні ініціативи та фінансову інклюзію.

10. Соціальна відповідальність страхових компаній є комплексною і багатовимірною складовою їх діяльності, що охоплює як внутрішні аспекти, турботу про працівників, розвиток корпоративної культури і гендерну рівність, так і зовнішні – підтримку клієнтів, громад та екологічні ініціативи. В умовах зростаючих суспільних очікувань і глобальних

викликів страховий сектор України демонструє позитивні зрушення у впровадженні соціально відповідальних практик. Приклади провідних страхових компаній ARX, TAC, UNIQA, PZU Україна та ВУСО, які реалізують комплексні соціальні ініціативи, підтверджують, що системний підхід, який поєднує економічну ефективність із суспільною користю, сприяє зміцненню довіри клієнтів, покращенню репутації та розширенню ринків.

11. Соціальна відповідальність у туристичній сфері України є важливим стратегічним елементом, що охоплює створення безпечних умов праці, підтримку громад, екологічні та гуманітарні ініціативи. В умовах війни туристична галузь проявила високу соціальну активність, що свідчить про її значущість не лише як чинника репутації, а й як ефективного механізму підтримки суспільства у кризових ситуаціях. Досвід великих компаній та малих підприємств сфери гостинності, агротуристичних садиб, локальних гідів, підтверджує, що соціальна відповідальність є універсальним інструментом сталого розвитку. Подальший розвиток цих практик із урахуванням кращих національних та міжнародних стандартів сприятиме не лише відновленню галузі після війни, а й формуванню конкурентоспроможного, екологічно та соціально відповідального туристичного сектору в Україні.

РОЗДІЛ ІІІ. СИСТЕМА ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

3.1 Аналіз підходів до управління маркетингом суб'єктів економічних відносин

Маркетинг є комплексним та багатовимірним явищем, сфера впливу якого виходить за межі суто задоволення потреб споживачів. Управління маркетингом суб'єктів економічної діяльності здійснює вагомий вплив на економічні процеси, культурні тенденції, суспільний розвиток та екологічну ситуацію, сприяючи загальному добробуту населення та забезпеченню раціонального використання природних ресурсів. Маркетинговою діяльністю, як і іншими видами діяльності суб'єктів економічних відносин, необхідно управляти.

Філіп Котлер, розглядав управління маркетингом як аналіз, планування, реалізацію та контроль програм, розроблених для досягнення бажаних обмінів із цільовими ринками з метою досягнення цілей суб'єктів господарювання. Воно залежить від розробки товару або послуги та використання ефективного ціноутворення, комунікації та розповсюдження інформації, мотивації та обслуговування ринку [6].

Л.В. Балабанова під управлінням маркетинговою діяльністю розуміє практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики суб'єкта економічних відносин на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей господарюючого суб'єкта на ринку і контроль [16].

Основна ціль управління маркетинговою діяльністю полягає у тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу у такий спосіб, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів і тим самим підвищував синергічний ефект [109].

Сучасне управління маркетингом виходить за межі традиційного підходу виробництва, реалізації та отримання прибутку та охоплює соціальну відповідальність, стале управління, диджиталізацію та інформаційний вплив. Маркетинг активно застосовується не лише до товарів і послуг, а й до подій (організація фестивалів, виставок, спортивних заходів); особистостей (персональний брендинг, політичний маркетинг); місць (туризм, розвиток країни, міста чи регіону); ідей та соціальних ініціатив (підвищення екологічної свідомості, збереження національних традицій тощо). Отже маркетинг – це стратегічний інструмент, який формує не лише комерційний успіх, а й цінності суспільства загалом.

Управління маркетингом – це область управління, що зосереджена на практичному використанні маркетингових систем і управлінні маркетинговими ресурсами та діяльністю суб’єкта економічних відносин для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Його можна розглядати як функцію діяльності суб’єктів економічних відносин, що допомагає досягати стратегічних цілей, забезпечувати конкурентоспроможність та ефективно здійснювати економічну діяльність.

Управління маркетингом базується на низці принципів, що допомагають суб’єктам економічних відносин ефективно планувати, реалізовувати та контролювати маркетингові процеси. Ці принципи є основою для розробки підходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та досягнення цілей господарюючих суб’єктів.

Для ефективного управління маркетингом суб’єкти економічних відносин мають враховувати потреби, інтереси та очікування споживачів, пропонувати товари або послуги, які максимально задовольняють їх потреби; маркетингова стратегія має швидко адаптуватись відповідно до змін зовнішнього середовища, управління маркетингом повинно охоплювати всі складові маркетингової діяльності та бути єдиною

системою, в якій усі елементи (цілі, стратегії, інструменти) взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільного результату. Суб'єкти економічних відносин мають створювати унікальні конкурентні переваги, для того щоб відрізнятися від інших представників ринку, ефективно розподіляти фінансові, людські та матеріальні ресурси для досягнення маркетингових цілей. Сучасний маркетинг повинен враховувати не лише економічні цілі, але й соціальні та екологічні аспекти. На рис 3.1. нами узагальнено принципи управління маркетингом, що є основою для побудови ефективних стратегій, що дозволяють суб'єктам економічних відносин задовольняти потреби споживачів, підвищувати конкурентоспроможність та досягати своїх цілей.

Рисунок 3.1. Принципи управління маркетингом

сформоване автором

Цикл управління маркетингом охоплює чотири основних етапи: планування, реалізацію, моніторинг та коригування (рис 3.2). Ці етапи забезпечують системний та гнучкий підхід до прийняття управлінських рішень, що дозволяє суб'єктам економічних відносин адаптувати свою маркетингову діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища.

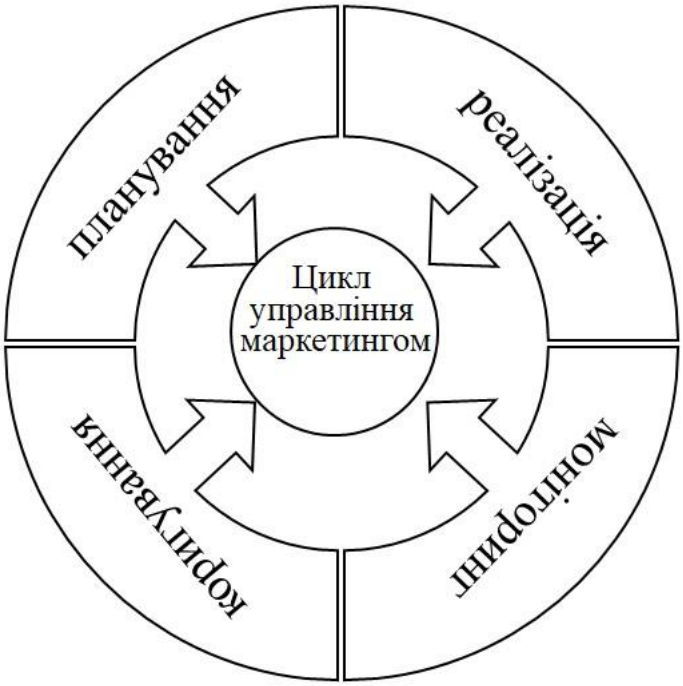

Рисунок 3.2. Цикл управління маркетингом

сформоване автором на основі [117]

Планування є початковим етапом маркетингового управління, що передбачає аналіз та оцінку середовища функціонування господарюючого суб'єкта (конкурентного середовища, правового регулювання, соціально-культурних тенденцій, технологічних змін). В процесі планування важливо визначити як поточні тенденції, так і прогнозувати можливі майбутні зміни. На етапі реалізації відбувається практичне впровадження розроблених маркетингових стратегій і заходів (впровадження маркетингових кампаній, організація дистрибуційних та комунікаційних процесів, адаптація операційної діяльності відповідно до маркетингової стратегії). Цей етап характеризується високим рівнем координації між різними підрозділами суб'єкту економічних відносин та необхідністю динамічного управління ресурсами. Моніторинг є процесом постійного відстеження та оцінки ефективності маркетингових заходів. Він дозволяє визначити, наскільки реалізовані стратегії відповідають запланованим і як вони взаємопов'язані зі змінами ринкового середовища. Етап коригування передбачає внесення змін до маркетингової стратегії на основі висновків,

отриманих під час моніторингу. Це дозволяє суб'єкту економічних відносин адаптувати свої дії відповідно до змін ринку та мінімізувати ризики. Цикл управління маркетингом є безперервним процесом, що забезпечує гнучкість та ефективність маркетингової діяльності.

Управління маркетингом включає комплекс функцій, що допомагають забезпечити ефективне використання ресурсів, досягнення маркетингових цілей та задоволення потреб споживачів. До загальних функцій системи управління діяльністю відносяться: планування, організація, мотивація, контроль. Функції системи управління маркетинговою діяльністю є більш спеціалізованими та ширшими порівняно із загальними управлінськими функціями. Вони враховують специфіку маркетингу як процесу, спрямованого на вивчення ринку, задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних переваг. Таким чином, система управління маркетингом поєднує як загальні управлінські, так і специфічні маркетингові функції, що робить її більш складною та комплексною системою.

Для ефективного управління маркетингом в сучасному цифровому середовищі необхідне комплексне інформаційне забезпечення кожної з функцій маркетингу. Інформаційне забезпечення маркетингу передбачає систематичний збір, обробку, аналіз та використання інформації для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Інформаційне забезпечення допомагає краще зрозуміти ринок, потреби клієнтів, конкурентне середовище та інші фактори, що впливають на економічну ефективність діяльності.

Сучасна концепція маркетингового управління передбачає інтеграцію принципів соціальної відповідальності в кожну функцію маркетингу. Соціальна відповідальність маркетингу передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних принципів у маркетингові стратегії. Соціально відповідальний маркетинг спрямований не лише на отримання

прибутку, але й на покращення добробуту суспільства, збереження навколишнього середовища та дотримання етичних норм.

Нами проаналізовано інструменти, що використовуються при реалізації, складові елементи та значення функцій управління маркетингом суб'єктів економічних відносин які систематизавоно в додатку Ж.

Маркетингова діяльність є ключовим елементом у взаємодії суб'єктів економічних відносин з зовнішнім середовищем. Вона виконує функцію з однієї сторони фактору впливу на ринок (через формування попиту, просування товарів та послуг, створення конкурентних переваг), та з іншої – інструменту адаптації до змін у зовнішньому середовищі (через вивчення ринкових тенденцій, потреб споживачів та діяльності конкурентів). Управління маркетингом спрямоване на формування ефективних стратегій взаємодії з ринком, задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг. Важливим аспектом управління маркетингом є вибір підходу, який визначає концепцію розвитку суб'єкта економічних відносин та стратегічні напрями діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

Різні підходи до управління маркетингом необхідні для забезпечення гнучкості, ефективності та адаптивності маркетингової діяльності в умовах динамічного ринкового середовища. Залежно від специфіки діяльності суб'єктів економічних відносин, характеристик ринку, поведінки споживачів та конкурентної ситуації, можуть застосовуватись різні підходи для досягнення стратегічних цілей.

Поняття маркетинговий комплекс в теорію маркетингу вперше було введено Нейлом Борденом у 1964 році, професором Гарвардської школи бізнесу. Ним була розроблена концепція «4Р» [217]. За допомогою даної концепції Нейл Борден систематизував і описав інструменти маркетингу, необхідні для створення маркетингового плану. Комплекс маркетингу в класичному розумінні являє собою поєднання чотирьох складових (модель

4P): товар (Product), ціна (Price), дистрибуція або місце (Place) і методи просування (Promotion), вперше модель «4P», у своїй сучасній формі була опублікована Е. Дж. Маккарті [296], пізніше в популяризацію цього підходу внесли внесок Філіп Котлер та Гарі Армстронг [118]. Деякі економічні школи вважають, що необхідно в класичну модель комплексу маркетингу ввести додаткові елементи. Складові елементи комплексу маркетингу відображають тактичний інструментарій маркетингу, базову концепцію «4P» постійно розширюють (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Складові елементи комплексу маркетингу

Модель	Елементи		Розробник
Класична модель маркетинг міксу4 P	Товар (Product) Ціна (Price) Місце (Place) Просування (Promotion)		Едмунд Джером Маккарті, Дональд К. Маршнер, 1972
5 P	4 P +	Упаковка (Packaging)	Томас Рассел, Рональд Лейн 1996
5 P	4 P +	Сприйняття (Perception)	Крістіан Меллер, 2006
6 P	4 P +	Громадська думка (Public opinion) Політика (Politics)	Філіп Котлер, 2014
7 P	4 P +	Люди (People – personnel) Процес (Process – sales process) Фізичний доказ, матеріальне втілення наданої послуги, фірмовий стиль (Physical Evidence, furnishings, corporate identity)	Ієн Еллвуд, 2014
8 P	7 P +	Темп (Pace)	Ларс Твіде, Пітер Охнеймс, 2001
12 P	8 P +	Дозвіл (Permision) Парадигма (Paradigm) Продовження (Pass along) Практика (Practice)	Сет Годін, 2018
12 P + 4 A	12 P +	Прийнятність (Adressability) Спеціальні можливості (Accoutability) Цінова доступність (Affordability) Обізнаність (Accessibility)	Чарлі Мартін, Сідней Рапп, 2001
4 C	Клієнт його цінності, потреби та бажання (Customer value, needs and wants) Вартість (Cost) Зручність (Convenience) Комунікація (Communication)		Роберт Фердинанд Лаутерборн, 1993

Продовження табл. 3.1

Модель	Елементи	Розробник
4 V	Диференціація (Variation) Багатофункціональність (Versatility) Додана вартість (Value added) Резонанс (Vibration)	Ву Цзиньмин, 2001
4 R	Взаємовідносини (Relationships) Скорочення/економія (Retrenchment) Релевантність (Relevance) Винагорода (Reward)	Еліот Еттенберг, 2003
4 D	Управління базами даних (Data base management) Стратегічний дизайн (Strategic design) Прямий маркетинг (Direct marketing) Диференціація (Differentiation)	Анджей Шромнік, 2005
2 P +2 C +3 S	Персоналізація (Personalization) Конфіденційність (Privacy) Обслуговування клієнтів (Customer Service) Спільнота (Community) Сайт (Site) Безпека (Security) Стимулювання збуту (Sales Promotion)	Отілія Отлакан, 2005
4 E	Experience (Досвід) – замість «Продукту» Exchange (Обмін) – замість «Ціни» Everyplace (Скрізь) – замість «Місця» Evangelism (Евангелізм, Адвокація) – замість «Просування»	Брайан Фезерстоунхоу 2010

сформовано автором на основі [297, 127, 141, 301, 304, 315, 331, 337, 347, 173]

Традиційний підхід до управління маркетингом є одним із найпоширеніших, який базується на класичних принципах маркетингу. Він орієнтований на внутрішні ресурси суб'єктів економічних відносин, їх товар та процеси, а також на планування маркетингових дій. Основою цього підходу є використання моделі комплексу маркетингу «4 Р».

Модель маркетинг-міксу «4Р» передбачає комплексний підхід до управління її складовими, оскільки кожен елемент відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей суб'єкта економічних відносин. Недостатнім є створення високоякісного товару, необхідно визначити оптимальну цінову політику, розробити ефективну комунікаційну стратегію для інформування споживачів про характеристики та переваги товару, а також забезпечити доступність продукції через відповідні канали збуту.

Продукт є центральним елементом маркетингової діяльності, що охоплює не лише фізичні характеристики товару чи послуги, а й їх функціональні особливості, рівень якості, конкурентні переваги та споживчу цінність. Ціна є одним із ключових факторів, що визначають ринкову привабливість продукту та його доступність для споживачів. Політика розподілу передбачає визначення оптимальних каналів збуту, логістичних механізмів та просторової доступності товару для споживачів. Просування охоплює комплекс маркетингових комунікацій, спрямованих на привернення уваги до товару, формування лояльності споживачів та стимулювання збуту.

Попри свою фундаментальну роль у розвитку управління маркетингом, модель «4Р» має певні обмеження, вона не враховує такі важливі аспекти взаємодії виробника з споживачами, як рівень обслуговування, формування іміджу бренду та споживчий досвід. Тому дана концепція зазнала суттєвих змін та була розширена спочатку до «5Р», «6Р», «7Р», згодом до «8Р», а окремими дослідниками до «12Р». Варто зауважити, що наповнення розширених моделей може варіюватися залежно від авторського підходу та специфіки діяльності конкретного суб’єкта економічних відносин.

Відповідно до сучасних вимог ринку до класичної моделі «4Р» додаються додаткові аспекти, зокрема: люди (people) – вплив персоналу та клієнтів на маркетингову діяльність; партнери (partners) – стратегічна співпраця та розвиток партнерських відносин; процеси (process) – ефективність бізнес-процесів у забезпеченні якості послуг чи товарів; фізичні докази (physical evidence) – матеріальні аспекти, що підтверджують якість продукції (упаковка, середовище обслуговування тощо); результативність (performance) – оцінка ефективності маркетингових заходів; позиціонування (positioning) – визначення місця бренду на ринку та в свідомості споживачів; зв’язки з громадськістю (public relations) –

управління репутацією та комунікаціями компанії; фактори довіри (proof points) – обґрунтування конкурентних переваг через відгуки, сертифікати, гарантії тощо. Таким чином, сучасний маркетинг орієнтується на комплексний підхід, що враховує не лише класичні елементи маркетинг-міксу, а й соціальні, технологічні та поведінкові фактори, що впливають на взаємодію суб'єктів економічних відносин із споживачами та ринковим середовищем. Однак кожний наступний варіант маркетингового комплексу за своєю сутністю містить елементи, які були частиною попередніх моделей, та відображає взаємозв'язки між їхніми складовими.

Аналіз еволюції концепції маркетинг-міксу свідчить, що сучасні моделі являють собою інтерпретацію початкової концепції, запропонованої Н. Борденом, який виокремив 12 ключових елементів маркетингового комплексу (рис. 3.3).

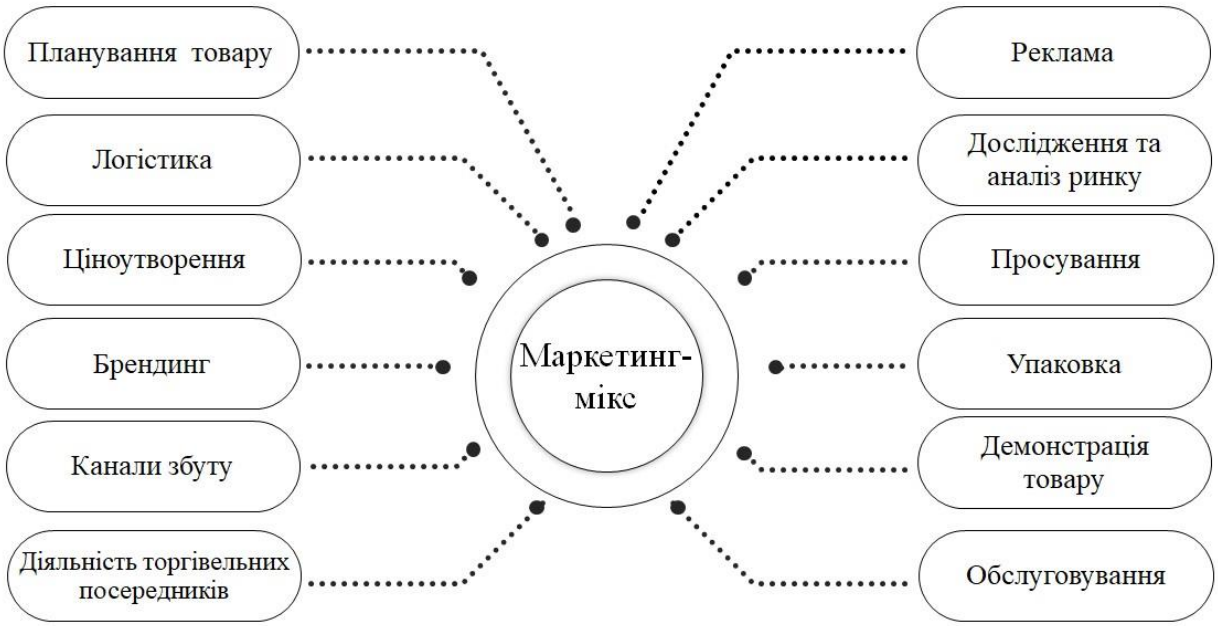

Рисунок 3.3. Складові маркетинг-міксу за Н. Борденом

сформоване автором на основі [278].

Ефективна реалізація маркетинг-міксу потребує стратегічного підходу, в якому домінуючими мають бути ті інструменти, що відповідають специфіці цільових сегментів ринку та споживчих груп.

Клієнтоорієнтований підхід являє собою стратегічний інструмент побудови партнерської взаємодії між суб'єктом господарювання та споживачем, спрямований на задоволення їх потреб та забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарюючим суб’єктам. Даний підхід реалізується через активацію конкурентних переваг та трансформацію традиційних маркетингових механізмів. Клієнтоорієнтований підхід змінює концепцію цінності клієнта для виробника, оскільки споживач стає центральним елементом при формуванні товарної, комунікаційної та цінової маркетингової політики. Маркетинг, орієнтований на максимальне врахування потреб споживачів, розглядається не лише як інструмент оперативного управління витратами, а й як стратегічний напрямок довгострокових інвестицій, що впливають на розвиток та ринкову вартість суб’єкта економічних відносин.

Причинами застосування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні маркетингом є зростаюча конкуренція, зміна підходів до організаційного розвитку, комплексний підхід до реалізації клієнтоорієнтованої стратегії

Цей підхід акцентує увагу на потребі клієнта та побудові довгострокових відносин. Основні елементи підходу вивчення потреб та поведінки споживачів, персоналізація пропозицій, побудова лояльності через якісний сервіс та зворотній зв'язок. Основою підходу є використання моделі комплексу маркетингу «4 С» та «4 Е»

Модель «4С» трансформує традиційний підхід до управління маркетингом, зосереджуючись на клієнті, а не на продукті. Варто зазначити, що модель «4С» — це не просто альтернатива традиційним маркетинговим моделям, таким як «4Р» або «12Р», це їх розширення, яке краще відповідає потребам сучасних споживачів, адже здатність адаптуватися до очікувань клієнтів є вирішальною для успіху суб’єкта економічних відносин.

Модель «4E» – це інноваційний підхід до управління маркетингом, що зміщує фокус на емоційний вплив, досвід і взаємодію з клієнтами. Ефективна реалізація моделі «4E» потребує розробки комплексної стратегії маркетингової діяльності та систематичного моніторингу її ефективності. Суб'єкти економічних відносин мають здійснювати інвестиції у дослідження ринку, аналіз поведінки споживачів та розробку конкурентоспроможної продукції, що дозволяє забезпечити високий рівень клієнтського досвіду та підтримувати унікальність виробника на всіх етапах взаємодії зі споживачами.

В умовах цифрової трансформації ринку та зростання доступності альтернативних товарів і послуг здатність формувати емоційні зв'язки зі споживачами стає одним із ключових факторів конкурентної переваги.

Стратегічний підхід управління маркетинговою діяльністю орієнтований на довгострокові цілі та інтеграцію маркетингу в загальну стратегію суб'єкта економічних відносин може бути реалізований через модель 4V та 4D. Ці два підходи допомагають суб'єктам економічних відносин зберігати баланс між адаптацією до змін на ринку та досягненням стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Стратегічний підхід до управління маркетингом являє собою комплекс заходів, спрямованих на розробку довгострокової стратегії суб'єкта економічних відносин з врахуванням особливостей ринкової сегментації, прогнозування змін у конкурентному середовищі та оптимізації ресурсів. Цей підхід передбачає підвищення якості продукції, забезпечення ресурсозбереження, розвиток виробничих потужностей та встановлення внутрішніх вимог до конкурентоспроможності, що є необхідним для досягнення або збереження стратегічних конкурентних переваг та стабільного отримання прибутку [178].

В умовах війни та у післявоєнний період стратегічний підхід управління маркетингом передбачає стабілізацію діяльності суб'єкта

економічних відносин, оптимізуючи бюджет шляхом скорочення витрат на малорентабельні напрями, фокусуючись на найбільш прибуткових і стабільних товарах для збереження фінансової стійкості, тимчасове призупинення або перегляд довгострокових проєктів, що потребують значних інвестицій та мають високий рівень ризику.

Таким чином, стратегічний маркетинг у кризових умовах виступає інструментом адаптації суб'єктів економічних відносин до нових викликів, забезпечуючи гнучке управління ресурсами, підтримку конкурентоспроможності та фінансової стабільності у складних ринкових обставинах.

Інтегрований підхід до управління маркетингом передбачає узгодженість усіх каналів комунікації для досягнення максимального ефекту. Цей підхід спрямований на створення узгоджених та спільних маркетингових зусиль у різних каналах та точках прямої взаємодії зі споживачами, через стратегію об'єднання різноманітних маркетингових команд в єдине ціле. Для ефективної реалізації цього підходу використовуються модель 4R та 2P+2C+3S, які забезпечують інтеграцію різних аспектів маркетингової стратегії.

Основне завдання інтегрованого маркетингу – створити єдине сприйняття суб'єкта економічних відносин в різноманітних маркетингових каналах. Одним із методів реалізації такого підходу є стратегія гармонійного поєднання всіх можливих каналів збуту та комунікації з споживачами. Серед основних характеристик даної стратегії можна виокремити: використання багатоканального підходу, безперервна інтеграція каналів збуту та комунікації для створення єдиного користувацького досвіду, єдина маркетингова стратегія, що включає уніфіковане управління асортиментною політикою, ціноутворенням, рекламними матеріалами та корпоративним стилем, функціонування універсальної програми лояльності, гнучка система оплати, оптимізовані

логістичні процеси, компетентний персонал, обізнаний з особливостями функціонування всіх каналів продажу та орієнтований на індивідуальні потреби споживачів, персоналізація обслуговування, єдина база даних споживачів, системний зворотний зв'язок з споживачами, що сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості [69].

Соціально відповідальний підхід до управління маркетингом враховує соціальну відповідальність. Зростаюча взаємозалежність економічних і соціальних процесів сприяє включенню в маркетинг спектру соціальних складових (забезпечення зайнятості, гуманізація умов праці, постійна підготовка і перепідготовка кадрів, розширення участі членів колективу в управлінні підприємством) [401]. Соціально відповідальний маркетинг – це така концепція, в рамках якої суб’єкт економічних відносин визначає потреби споживачів та інтегрує напрями своєї діяльності на обслуговування цих потреб з одночасним підвищенням добробуту своїх працівників та всього суспільства [142]. Соціально відповідальний підхід до управління маркетингом охоплює різні концепції, спрямовані на поєднання економічних цілей суб’єктів економічних відносин, соціальної відповідальності та сталого розвитку (рис 3.4.)

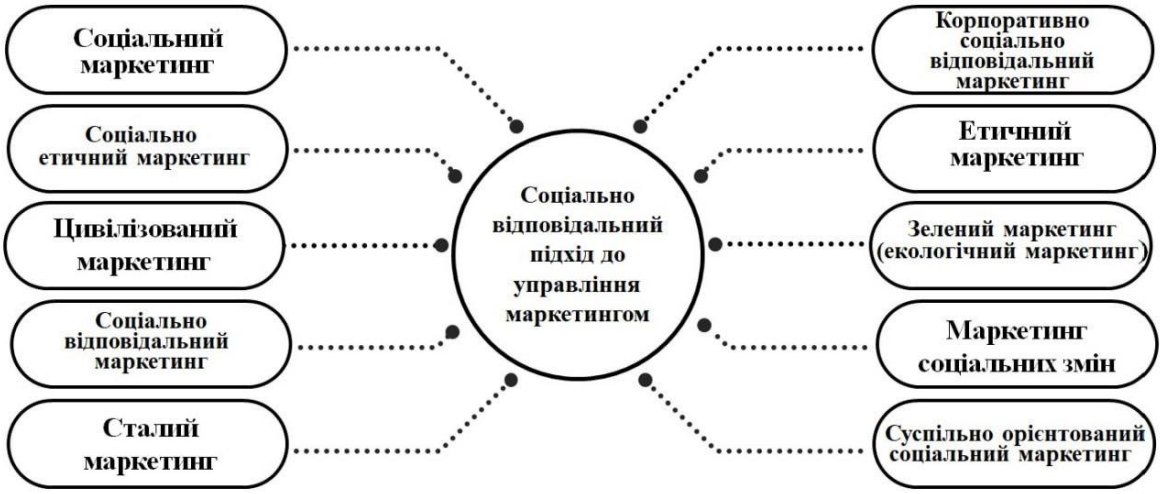

Рисунок 3.4. Концепції, що визначають соціально відповідальний підхід до управління маркетингом суб’єктів економічних відносин

сформоване автором

Соціальний маркетинг – це концепція маркетингової діяльності, що орієнтована на задоволення потреб суспільства загалом. Соціальний маркетинг спрямований на вирішення соціально значущих проблем, таких як охорона здоров'я, екологія, освіта, захист прав людини [59, 6, 76].

Соціально-етичний маркетинг передбачає дотримання етичних норм у маркетинговій діяльності, зокрема уникнення маніпуляцій, прозорість реклами та відповідальність перед споживачами. Його мета – збалансувати інтереси суб'єкта економічних відносин, споживачів та суспільства, забезпечуючи чесні ринкові відносини [59].

Суспільно орієнтований соціальний маркетинг – поєднує комерційні цілі суб'єкта економічних відносин з соціальною місією, спрямований на підвищення добробуту суспільства [26].

Цивілізований маркетинг – це модель маркетингової діяльності, яка відповідає принципам етичності, прозорості та чесної конкуренції. Вона виключає недобросовісні практики, спрямована на створення довгострокових відносин з споживачами [6].

Соціально відповідальний маркетинг – передбачає активну участь суб'єкта економічних відносин в суспільно корисній діяльності, включаючи благодійність, підтримку освітніх та екологічних програм, підвищення якості життя [79].

Сталий маркетинг – це концепція, що орієнтується на довгостроковий розвиток, мінімізацію негативного впливу суб'єкта економічних відносин на довкілля, ефективне використання ресурсів та збереження екологічного балансу [62].

Корпоративно соціально відповідальний маркетинг (КСВ-маркетинг) – поєднує маркетингові стратегії із соціальною відповідальністю суб'єкта економічних відносин через етичне виробництво, екологічні ініціативи, підтримка місцевих громад [102].

Етичний маркетинг – це концепція маркетингової діяльності, що ґрунтується на дотриманні моральних, правових та соціальних норм у взаємодії з споживачами [194].

Зелений маркетинг (екологічний маркетинг) – спрямований на розробку, виробництво та просування товарів і послуг, що мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище. Передбачає використання екологічного пакування, енергоефективних технологій, програм утилізації відходів [212, 178].

Маркетинг соціальних змін – застосовується для формування позитивних змін у суспільстві, зокрема у сфері охорони здоров'я, освіти, гендерної рівності та екологічної свідомості. Включає кампанії, спрямовані на боротьбу з тютюнопалінням, пропаганду здорового способу життя, популяризацію альтернативних джерел енергії [145].

До принципів, що формують основу соціально відповідального управління маркетингом, спрямованого на досягнення довгострокових цілей суб'єкта економічних відносин з урахуванням інтересів суспільства та довкілля, можна віднести: екологічну відповідальність, соціальну відповідальність, відповідальність перед персоналом, інформаційну відповідальність, стратегічну відповідальність [195].

Застосування соціально відповідального підходу до управління маркетингом передбачає трансформацію традиційного маркетингового інструментарію. Змінюються характеристики та механізми впливу окремих елементів маркетинг-міксу внаслідок адаптації до принципів соціальної відповідальності та з'являються нові інструменти, які сприяють реалізації соціальної політики.

Інструментарій соціально відповідального маркетингу є ширшим, ніж традиційний маркетинговий підхід, і включає:

- Класичний комплекс маркетингу, адаптований до соціальних та екологічних стандартів.

- Дослідження споживачів, орієнтовані не лише на комерційні інтереси, а й на їхні етичні та екологічні очікування.

- Оцінку соціальних та екологічних наслідків виробництва та споживання товарів і послуг, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля та суспільство [336].

Таким чином, соціально відповідальний маркетинг передбачає розширення традиційного маркетингового підходу через інтеграцію етичних, соціальних та екологічних аспектів, що забезпечує сталий розвиток суб'єкта економічних відносин та його позитивний імідж у суспільстві. Та може бути реалізований через кожну з моделей розглянутих в табл. 3.1.

Застосування соціально відповідального маркетингу є актуальним для всіх сфер економічної діяльності, оскільки сприяє довгостроковій стійкості суб'єкту економічної діяльності, збереженню довкілля та дотриманню етичних принципів ведення підприємницької діяльності. Основними напрямами реалізації соціально відповідального маркетингу є:

1. Відповідальні відносини зі споживачами. Соціально відповідальний маркетинг передбачає захист прав та задоволення потреб споживачів, а також етичну та конкурентну поведінку суб'єктів економічних відносин.

2. Формування соціально відповідального комплексу маркетингу. Комплекс маркетингових інструментів має бути адаптованим до соціальних та екологічних викликів.

3. Відповідальні відносини з конкурентами. Конкурентна боротьба повинна здійснюватися на засадах етичності та чесності.

4. Відповідальні відносини з стейкхолдерами (акціонерами, постачальниками, посередниками). Забезпечення прозорості та етичності взаємодії з усіма зацікавленими сторонами є ключовим принципом соціально відповідального маркетингу.

5. Відповідальні відносини з працівниками. Суб’єкт економічних відносин має забезпечувати етичні та справедливі умови праці.

6. Відповідальне ставлення до навколишнього середовища. Суб’єкти економічних відносин зобов’язані мінімізувати негативний вплив на екосистему [128].

Соціально відповідальний маркетинг є невід’ємною складовою стратегії сталого розвитку, що сприяє підвищенню довіри споживачів, формуванню позитивного іміджу та створенню конкурентних переваг. Його реалізація забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності, що є ключовим фактором довгострокового успіху суб’єктів економічних відносин. Соціально відповідальний маркетинг виступає стратегічним інструментом сталого розвитку в різних секторах економіки, поєднуючи економічну ефективність з соціальною та екологічною відповідальністю.

В аграрному секторі соціально відповідальний маркетинг сприяє екологічно стійкому виробництву, зміцненню довіри споживачів та підтримці місцевих громад, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність. В банківській сфері його реалізація формує прозору та відповідальну фінансову систему, що сприяє економічному розвитку, соціальному добробуту та зміцненню репутації інституцій. Для страхових організацій він стає фактором довіри клієнтів, розвитку стабільних відносин і надання конкурентних переваг через етичні та екологічні ініціативи. У туристичній галузі він забезпечує збереження природної й культурної спадщини, підтримку місцевих спільнот і формування відповідального туризму. Таким чином, соціально відповідальний маркетинг інтегрує етичні, соціальні та екологічні принципи, сприяючи сталому розвитку суспільства та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Вибір підходу до управління маркетингом визначається стратегічними цілями суб’єкту економічних відносин, ринковими умовами, наявними ресурсами та особливостями цільової аудиторії. У сучасних умовах господарюючі суб’єкти застосовують комбінацію різних підходів для підвищення ефективності маркетингових заходів. Зокрема, традиційний маркетинговий підхід може інтегруватися з цифровими технологіями, а клієнтоорієнтований підхід часто поєднується з маркетингом на основі даних, що базується на аналізі даних для персоналізації комунікацій. Дедалі більшого значення набуває соціально відповідальний підхід, який передбачає орієнтацію на етичні принципи ведення діяльності, екологічну сталість та соціальну відповідальність перед споживачами, партнерами та суспільством загалом. Ключовими факторами ефективного управління маркетингом є системний моніторинг результатів та гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє оперативно адаптувати стратегії відповідно до змін ринкового середовища та суспільних очікувань.

Сучасна маркетингова парадигма, що враховує цифровий простір, вимагає інтеграції цифрового маркетингу (digital marketing) та маркетингу на основі даних (data-driven marketing) у всі підходи до управління маркетинговою діяльністю.

Цифровий маркетинг (диджитал маркетинг) базується на використанні цифрових технологій та онлайн-платформ для просування товарів. Цифровий маркетинг є однією з ключових складових сучасного інформаційного суспільства, він охоплює сукупність маркетингових стратегій і тактик, спрямованих на залучення та утримання клієнтів через цифрові канали комунікації.

Відповідно до досліджень М.А. Окландера та О.О. Романенко [165], цифровий маркетинг визначається як різновид маркетингової діяльності, що здійснюється за допомогою цифрових каналів та методів і забезпечує

адресну взаємодію з цільовими сегментами ринку як у віртуальному, так і в реальному середовищах. Цей вид маркетингу поєднує онлайн- та офлайн-інструменти комунікації. Д.В. Яцюк [269] розглядає цифровий маркетинг у контексті маркетингових комунікацій, наголошуючи на його здатності використовувати всі доступні цифрові канали для просування та взаємодії з клієнтами. На думку Т.В. Гавриленко та Д.Р. Бєлєєнко [36] цифровий маркетинг є похідною Інтернет-маркетингу, який виходить за межі його єдиного каналу – мережі Інтернет та стрімко розвивається під впливом цифрових (didgital) технологій.

Таким чином, цифровий маркетинг є комплексним інструментом управління маркетингом, що поєднує онлайн- та офлайн-канали взаємодії, використовуючи цифрові технології для забезпечення ефективної комунікації між партнерами та споживачами.

Канали цифрового маркетингу

- Контент-маркетинг (Content Marketing) розглядається як довгострокова маркетингова стратегія, спрямована на залучення, утримання та формування лояльності цільової аудиторії.

- Email-маркетинг є універсальним каналом цифрової комунікації, що дозволяє використовувати новітні тенденції, такі як персоналізація та автоматизація, без значного фінансового навантаження, забезпечує швидке залучення потенційних споживачів за рахунок таргетованих комунікацій.

- Соціальні медіа (Social Media, SM) охоплюють всі онлайн-ресурси, що сприяють формуванню спільнот користувачів, включаючи блоги, мікроблоги, контент-спільноти, соціальні мережі, віртуальні світи тощо.

- Органічний пошук (Organic Search) є безкоштовним каналом цифрового маркетингу, що функціонує за рахунок пошукової оптимізації (SEO).

- Платний пошук (Paid Search) є комерційним цифровим каналом, що передбачає використання платних рекламних оголошень у пошукових системах. Цей підхід визначається як маркетинг у пошукових системах (SEM) або реклама з оплатою за клік (PPC).

- Медійна реклама (Display Ads) передбачає використання візуальних та аудіовізуальних матеріалів (зображень, аудіо, відео) для підсилення рекламного повідомлення.

- Мобільний маркетинг (Mobile Marketing) є одним із найбільш динамічних і всеосяжних цифрових каналів, що інтегрує можливості інших маркетингових інструментів із використанням геолокації, історії пошукових запитів та персональних даних користувачів [36].

Інтернет-маркетинг є складовою частиною цифрового маркетингу та охоплює інструменти, що функціонують виключно в мережі Інтернет. До них належать SEO-просування вебсайтів, контекстна реклама, вебінари, email-маркетинг та інші методи, спрямовані на взаємодію зі споживачами у віртуальному середовищі. Цифровий маркетинг має ширший спектр застосування, оскільки включає як онлайн-, так і офлайн-комунікаційні канали. До таких каналів належать цифрові рекламні носії (білборди, екрани, бігучі стрічки у громадських місцях), SMS-розсилки, мобільні додатки, інтерактивні технології тощо. Цифровий маркетинг забезпечує інтегровану комунікацію з споживачем, поєднуючи можливості інтернет-маркетингу та цифрових офлайн-каналів, що сприяє створенню багатоканальної стратегії для підвищення ефективності маркетингових заходів.

Застосування комплексної стратегії цифрового маркетингу, дозволяє суб’єктам економічних відносин ефективно взаємодіяти з споживачами, формувати довготривалу лояльність та забезпечувати сталий розвиток у цифровому середовищі. Однак не всі суб’єкти економічних відносин мають можливість одночасно використовувати весь спектр каналів та

інструментів цифрового маркетингу, і, як правило, такий підхід не є ефективним. Оптимальний вибір визначається стратегічними цілями бізнесу, ресурсними можливостями та специфікою ринкового середовища.

Маркетинг на основі даних (Data-Driven Marketing) базується на зборі, аналізі та інтерпретації великих обсягів даних про людей та дії, які вони здійснюють в інтернеті та офлайні з різних джерел для прийняття рішень. Основною метою цього підходу є отримання розуміння вподобань, поведінкових особливостей та тенденцій серед цільової аудиторії, спрогнозувати поведінку споживачів у мережі та оптимізувати рекламні повідомлення таким чином, щоб вони були максимально персоналізованими та ефективними.

Маркетинг на основі даних дозволяє відстежувати частоту покупок, категорії придбаних товарів, їх вартість, а також вподобання споживачів як в онлайн-, так і в офлайн-середовищі. Однією з ключових переваг такого підходу є можливість таргетування цільової аудиторії. Початковим етапом маркетингової взаємодії є привернення уваги споживачів, а в подальшому залучення та утримання аудиторії, що стає можливим завдяки глибокому аналізу даних. Використовуючи інформацію про поведінку потенційних споживачів в цифровому середовищі, суб’єкти економічних відносин можуть прогнозувати їх реакції на різні маркетингові комунікації та адаптувати контент відповідно до очікувань споживачів. Завдяки аналізу рекомендацій, відгуків та оцінок користувачів, господарюючі суб’єкти можуть удосконалювати свої товари, адаптуючи їх до потреб споживачів, що, у свою чергу, сприяє зміцненню лояльності та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Існує велика кількість інструментів, які суб’єкти економічних відносин використовують для збору та подальшого аналізу даних, один з найпотужніших інструментів Google Analytics, безкоштовний та доступний

сервіс, за допомогою якого можна відстежити ефективність рекламних кампаній на всіх етапах, а також оптимізувати витрати на рекламу.

Маркетинг на основі даних набуває актуальності завдяки впливу на економічну ефективність суб'єктів економічної діяльності. Використання даних дозволяє оптимізувати маркетингові процеси, персоналізувати взаємодію зі споживачами. Аналіз даних забезпечує глибоке розуміння профілю споживача, що дозволяє розробляти персоналізовані маркетингові повідомлення, які надсилаються цільовій аудиторії у відповідний момент, сприяє створенню єдиного та узгодженого комунікаційного середовища для взаємодії зі споживачами через різні канали. Це забезпечує послідовність маркетингових повідомлень та підвищує рівень залученості споживачів. Застосування Data-Driven підходу у процесі створення нових товарів або послуг мінімізує ризики комерційної невдачі. Аналіз даних дозволяє краще розуміти цільову аудиторію, що сприяє розробці товарів, які максимально відповідають ринковим умовам та очікуванням споживачів.

Таким чином, забезпечується гнучке та ефективне управління маркетинговими процесами, що сприяє оптимізації витрат, підвищенню рівня персоналізації та довгостроковому розвитку діяльності [289].

3.2. Імплементація іноземного досвіду реалізації напрямків соціально відповідального маркетингу суб'єктами економічних відносин.

Соціально відповідальний маркетинг є важливим інструментом діяльності сучасних суб'єктів економічних відносин, що сприяє не лише їх комерційному успіху, але й розвитку суспільства. Впровадження найкращих світових практик дозволить підвищувати рівень довіри споживачів, зміцнювати репутацію та забезпечувати сталий розвиток.

Європейські, американські, азійські суб’єкти господарювання, реалізують програми спрямовані на впровадження стратегії сталого розвитку, орієнтовані на зменшення впливу виробництва на довкілля, скорочення відходів та зменшення викидів CO_2, інтегрують соціальну відповідальність у маркетингові стратегії, інвестують у програми підтримки виробників та екологічно чисте виробництво, рівного доступу до освіти. Нами досліджено основні напрямки та приклади успішних практик, які можуть бути адаптовані в Україні аграрними виробниками, банківськими установами, страховими організаціями та туристичними компаніями.

Сучасне сільське господарство стикається з викликами, пов’язаними зі зміною клімату, деградацією ґрунтів, забрудненням води та зменшенням біорізноманіття. Тому суб’єкти економічних відносин в аграрній сфері переходять на органічне та екологічно чисте агровиробництво. Міжнародний досвід свідчить, що такі підходи не лише зменшують негативний вплив на довкілля, але й підвищують економічну ефективність у довгостроковій перспективі. Найбільш відомими світовими аграрними виробниками, що активно застосовують соціально відповідальний маркетинг і було взято для аналізу, є компанії Cargill (США [284]), Arla Foods (Данія [273]), Syngenta (Швейцарія [379]), Bayer (Німеччина [276]), Olam International (Сінгапур [360])

Cargill один із найбільших світових агропромислових конгломератів, що займається виробництвом і постачанням сільськогосподарських товарів та продуктів харчування. Cargill не є повністю органічним виробником, але активно розвиває екологічно чисте агровиробництво через програми сталого землеробства, скорочення впливу на довкілля та підтримку фермерів у переході на органічне виробництво через використання технологій точного землеробства, програми щодо скорочення викидів парникових газів у сільському господарстві, розвиток агроекологічних практик.

Arla Foods здійснює органічне та екологічно чисте агровиробництва, впроваджуючи сталі практики у молочному виробництві. Компанія орієнтується на зниження впливу на довкілля, покращення умов утримання худоби та розвиток органічного виробництва. Arla використовують корми вирощенні без застосування пестицидів та хімічних добрив, корови на органічних фермах мають більше простору для випасу та кращі умови утримання. Впроваджує відновлювані джерела енергії на фермах (біогаз, сонячні панелі) та оптимізує логістику та транспорт, скорочуючи викиди вуглецю. Компанія впроваджує методи регенеративного сільського господарства, підтримує фермерів з якими співпрацює, у збереженні родючості ґрунтів та мінімізації впливу на екосистему, розвиває програми захисту водних ресурсів.

Зменшення використання пестицидів, гербіцидів та синтетичних добрив є важливим кроком до сталого сільського господарства. Syngenta активно розвиває інтегрований захист рослин (IPM), який передбачає зменшення використання хімічних пестицидів шляхом комбінування біологічних методів, сівозміни та точного землеробства. Вони також підтримують європейську стратегію скорочення пестицидів.

Bayer зосередилася на сталій агрономії, включаючи зменшення залежності від синтетичних гербіцидів, таких як гліфосат. Компанія інвестує в цифрові рішення (наприклад, платформу Climate FieldView) для оптимізації використання добрив і пестицидів. У партнерстві з фермерами впроваджує регенеративне землеробство, зокрема в Європі та Південній Америці, зменшуючи використання хімікатів.

Olam International спеціалізується на виробництві, обробці, експорті та постачанні сільськогосподарської продукції, включаючи горіхи, какао, кава, спеції, зернові та інші культури. Компанія має чітко задекларовані цілі зі сталого розвитку, інтегрує ESG-показників у корпоративну звітність. Підтримує агролісництво та багатокультурні систем

вирощування рослин. Впроваджуючи практики відповідального використання ґрунтів, води та добрив. Мінімізує використання шкідливих речовин на всіх етапах виробництва.

Світові аграрні компанії усвідомлюють важливість впровадження ресурсозберігаючих технологій для забезпечення сталого розвитку сільського господарства та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь тому впроваджують інноваційні ресурсозберігаючі технології для підвищення ефективності виробництва.

Cargill, Arla Foods, Syngenta, Bayer, Olam International застосовують сукупність технічних, організаційних та біологічних рішень, спрямованих на оптимізацію використання природних, матеріальних, енергетичних та трудових ресурсів у сільському господарстві, з одночасним збереженням та підвищенням врожайності та якості продукції**.** Дані компанії впроваджують стратегії збереження біорізноманіття та відновлення деградованих земель. Працюють над зменшенням викидів парникових газів та впровадженням агролісомеліорації для покращення стійкості агроекосистем.

Крім провідних компаній варто зазначити компанію SLC Agricola (Бразилія [374]) – одного з найбільших бразильських виробників сільськогосподарської продукції. В компанії застосовуються лише no-till технологія посіву, працюють власні лабораторії що проводять моніторинг ґрунтів. Впровадження таких заходів сприяло збільшенню вмісту гумусу з 2,1% до 3,8% за 10 років та економії 120 $ з га на обробітку.

Аграгні компанії позитивно впливають на розвиток сільських територій через інвестиції в інфраструктуру, підтримку місцевих громад та сталий розвиток сільськогосподарських практик. Cargill здійснює значні інвестиції в інфраструктуру сільських територій, зокрема в розвиток логістики та зберігання продуктів. Вони сприяють покращенню доріг, зведенню складів і елеваторів, що допомагає покращити доставку та

зберігання продукції. Olam International інвестує в розвиток інфраструктури в сільських районах Африки та Азії, зокрема в будівництво доріг, складів та елеваторів для зберігання сільськогосподарської продукції. Arla Foods, Syngenta, Bayer, також працює над підтримкою місцевих фермерів через програми навчання та покращення агротехнічних практик.

Міжнародні аграрні компанії відіграють важливу роль у створенні нових робочих місць та покращенні умов праці для місцевого населення. Cargill, Arla Foods, Syngenta, Bayer, Olam International інвестують в сільське господарство та інфраструктуру, створюючи тисячі робочих місць. Cargill у 2023 році відкрила новий завод із переробки кукурудзи в Індонезії, що забезпечило понад 4 000 робочих місць у регіоні. Bayer У межах стратегії сталого розвитку компанія створює нові робочі місця через навчальні програми для фермерів і впровадження нових агротехнологій. У Бразилії Bayer запустила ініціативу, спрямовану на покращення умов праці для фермерів та створення понад 2 000 робочих місць. Olam International працює над покращенням умов праці та зайнятості в сільських регіонах. У 2022 році Olam створила понад 5 000 робочих місць у сільських районах Нігерії та Індії, зосередившись на переробці горіхів та какао.

Фінансова підтримка освіти та професійного розвитку молоді у сфері аграрного бізнесу є важливим інструментом соціально відповідального маркетингу. Cargill ініціювала програму Cargill Global Scholars – стипендійна програма для студентів, які навчаються в аграрних навчальних закладах. Cargill також підтримує навчальні ініціативи для молодих фермерів у Латинській Америці та Азії. Bayer підтримує програмуа Youth Ag Summit – глобальна ініціатива, яка об’єднує молодих лідерів аграрної сфери для розвитку інноваційних проєктів. Bayer також фінансує навчальні програми з сільського господарства в університетах США, Канади та Європи. Olam International реалізує програму Future Farmers, що допомагає

молоді розпочати кар’єру в аграрному бізнесі. Olam International (, Arla Foods, Syngenta також підтримує аграрні стартапи через грантові програми.

Дотримання етичних норм у веденні економічної діяльності та чесних умов співпраці є важливим аспектом відповідального маркетингу. Cargill, Arla Foods, Syngenta, Bayer, Olam International мають Кодекс етичної поведінки, який регулює прозорість у співпраці з партнерами та дотримання трудових прав. Cargill використовує програму Cargill Cocoa Promise, яка сприяє чесній оплаті праці фермерів у країнах Африки та Латинської Америки. Bayer підтримує ініціативу Fair Labor Practices, яка гарантує працівникам справедливу оплату, рівні права та належні умови праці. Вимагає від постачальників дотримання принципів відповідального землеробства та соціальних стандартів. Olam International запровадила програму AtSource, яка допомагає відстежувати етичні та екологічні стандарти на кожному етапі виробничого ланцюга. Підтримує ініціативи з покращення умов праці для сільськогосподарських робітників у країнах Африки та Азії.

Виробництво сертифікованої органічної продукції відповідно до міжнародних стандартів є важливим напрямком діяльності багатьох аграрних компаній. Cargill, Arla Foods, Syngenta, Bayer, Olam International впроваджують сучасні технології у виробництво органічної продукції, забезпечуючи дотримання міжнародних екологічних стандартів та сталий розвиток сільського господарства. Olam International будучи одним із найбільших світових виробників органічного какао, кави, спецій та горіхів, має сертифікацію Fairtrade, Rainforest Alliance, EU Organic, USDA Organic, що підтверджують екологічну безпеку продукції. Cargill постачає органічні зернові та олійні культури, включаючи органічну сою та кукурудзу має сертифікати NOP (National Organic Program), EU Organic, JAS (Японський органічний стандарт).

Надання достовірної інформації про якість продукції, походження сировини та технології вирощування є важливим етичним стандартом у діяльності аграрних виробників. Прозорість у маркуванні продуктів, зокрема позначення рівня вмісту пестицидів, використання ГМО є важливим елементом доступності інформації Використання прозорих систем маркування дозволяють споживачам отримати достовірну інформацію про якість продуктів та використані технології. Olam International використовує платформу AtSource, що дозволяє відстежувати весь ланцюжок поставок продуктів – від місця виробництва до кінцевого споживача та інформує покупців про соціальні та екологічні умови виробництва кави, какао, спецій та інших продуктів. Cargill використовує систему Cargill Transparency Platform, яка дозволяє покупцям простежити шлях сировини до готового продукту. У співпраці з Rainforest Alliance та Fairtrade компанія надає фермерам підтримку в екологічному виробництві. Впроваджує SmartLabel, що дозволяє споживачам сканувати QR-код на упаковці та отримувати повну інформацію про рівень залишків пестицидів, ГМО та харчові добавки. Syngenta (Швейцарія [375]) хоча компанія виробляє ГМО-культури, вона впроваджує програму прозорості, що дає доступ до наукових досліджень про безпечність ГМО та рівень використання хімікатів. Arla Foods Продукція компанії має чітке маркування «Organic», що гарантує дотримання екологічних стандартів без використання штучних пестицидів та використовує Arla Transparency Program, яка дозволяє відстежити всі етапи виробництва молочних продуктів, на упаковці спеціальне маркування, скануючи QR код споживач отримує інформацію щодо використання антибіотиків, чи міститься ГМО та який рівень пестицидів у кормі при виробництві молока.

Популяризація та використання програм інформування споживачів щодо органічної продукції та здорового харчування, є важливими напрямками соціально відповідального маркетингу аграрних виробників.

Вони спрямовані на підвищення обізнаності споживачів. Активна популяризація органічної продукції допомагає споживачам здійснювати усвідомлений вибір на користь здорового харчування. Міжнародні аграрні виробники реалізують соціальні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності населення про важливість екологічного та збалансованого харчування. Такі ініціативи включають освітні програми, маркетингові проєкти та співпрацю з урядами та громадськими організаціями. Olam International проводить заходи спрямовані на заохочення споживання органічного какао та кави, використовує соціальну ініціативу Living Landscapes Policy – спрямовану на підвищення обізнаності про екологічне харчування та сталий розвиток фермерських господарств, підтримує освітні програми для споживачів щодо переваг органічної їжі. Cargill використовує навчальну ініціативу Cargill FoodSecure, яка пояснює споживачам та фермерам важливість екологічного харчування та відповідального землеробства. Компанія підтримує глобальні дослідження щодо користі натуральних продуктів без штучних добавок та фінансує соціальні проєкти з навчання населення основам збалансованого харчування. Cargill Nourishing the World – проєкт, спрямований на боротьбу з недоїданням та популяризацію здорового харчування. Arla Foods ініціювала освітній проєкт Arla Organic, що популяризує органічні молочні продукти та пояснює їх переваги для здоров’я, організовує екскурсії на молочні ферми, де споживачі можуть дізнатися про екологічне виробництво. Syngenta, Bayer заохочують споживачів до збільшення споживання екологічних продуктів через соціальні мережі поширюючи інформацію про здорове харчування.

Аграрні виробники співпрацюють з освітніми закладами для забезпечення дітей натуральними та корисними продуктами. Такі ініціативи сприяють формуванню здорових харчових звичок серед дітей та підлітків, а також підтримують розвиток екологічного фермерства. Olam

International партнер зі школами в країнах, що розвиваються, для забезпечення учнів органічним какао та натуральними зерновими продуктами.

Cargill впроваджує програму підтримки освіти та забезпечення шкільних їдалень натуральними продуктами (Cargill Global Scholars). У Південній Америці та Азії співпрацює з урядами щодо поліпшення харчування дітей у школах. Arla Foods працює за програмою постачання органічного молока до шкіл Європи та Азії, що сприяє здоровому розвитку дітей (School Milk Program). Syngenta, Bayer, Olam International долучаються до ініціатив навчання дітей основам правильного харчування та важливості споживання натуральних продуктів.

Використання біорозкладного пакування та переробки органічних відходів для зменшення негативного впливу на довкілля є невід'ємним елементом сталого виробництва. Впровадження замкнутих екологічних циклів, де відходи аграрного виробництва використовуються як вторинна сировина дозволяють зменшити негативний вплив на довкілля, покращити ефективність використання ресурсів та сприяти сталому розвитку сільського господарства. Olam International використовує компостовану упаковку для какао та кави та переробляє органічні відходи (залушки рослин, лушпиння какао) на добрива, які використовує на власних фермах. Компостування рослинних залишків та використання їх як натурального добрива на власних фермах. Cargill розробила біорозкладні пакувальні рішення (створення біопластику на основі кукурудзяного крохмалю) для своїх харчових продуктів та інвестує в технології переробки сільськогосподарських відходів у біогаз та добрива (використання відходів власного виробництва у виробництво біодизеля). Arla Foods (використовує біорозкладні картонні упаковки для молочних продуктів та переробляє залишки в процесі виробництва молока в біогаз на власних фермах. Використовує залишки виробництва сиру як кормову добавку для

сільськогосподарських тварин. Syngenta, Bayer, реалізують замкнуті екологічні цикли через впровадження інноваційних технологій, біопрепаратів і цифрових платформ, які зменшують екологічний слід, підвищують ефективність використання ресурсів та сприяють переходу до сталого сільського господарства. Крім ініціатив провідних компаній, цікавим є досвід Greenyard (Бельгія [407]), що використовує натуральні волокна та папір для упаковки фруктів і овочів, компостує відходи виробництва, які використовуються як органічне добриво, використовує залишки фруктів та овочів на виробництво соків чи пюре, що зменшує харчові відходи та допомагає знизити виробничі витрати.

Оптимізація ланцюгів постачання для зменшення продовольчих втрат включає впровадження нових технологій, вдосконалення логістики, зменшення відходів та партнерство з фермерськими господарствами. Olam International використовує цифрові платформи, що допомагають фермерам прогнозувати попит та постачати лише необхідну кількість продукції, вдосконалює систему контролю якості зменшуючи втрати зернових та горіхів під час зберігання. Cargill використовує блокчейн-технології для відстеження постачання продуктів та скорочення втрат через помилки в логістиці, оптимізує ланцюги постачання та зберігання для зменшення псування продуктів, використовує інноваційні пакувальні технології, що продовжують термін придатності продуктів. Arla Foods розвиває локальне виробництво, що зменшує потребу у тривалому транспортуванні та зберіганні, впровадження гнучкої логістики, допомагає швидко реагувати на зміни попиту та зменшує перевиробництво. Syngenta, Bayer використовують данні про погодні умови, якість ґрунтів для прогнозування урожаю та планування поставок використовуючи ефективні логістичні рішення.

У таблиці 3.2 нами узагальнено основні напрями соціально відповідального маркетингу, що застосовуються міжнародними аграрними

виробниками у своїй діяльності. Застосування соціально відповідального маркетингу сприяє формуванню довготривалих взаємовигідних відносин з стейкхолдерами, та створює передумови для сталого розвитку аграрного виробництва. Досвід міжнародних компаній у цій сфері є цінним і може бути ефективно адаптований українськими суб'єктами економічних відносин з урахуванням національних особливостей та потреб місцевих громад.

Таблиця 3.2.

Напрями соціально відповідального маркетингу міжнародних аграрних виробників

Сфера діяльності	Напрями соціально відповідального маркетингу
Аграрне виробництво	Використання органічних та екологічно чистих технологій у сільському господарстві. Зменшення використання пестицидів, гербіцидів та синтетичних добрив. Впровадження ресурсозберігаючих технологій. Інвестування у розвиток інфраструктури сільських територій (дороги, освітні заклади, медичні установи). Створення нових робочих місць для місцевого населення та покращення умов праці. Фінансова підтримка освіти та професійного розвитку молоді у сфері аграрного бізнесу. Дотримання етичних норм ведення бізнесу та чесних умов співпраці з партнерами та працівниками. Виробництво сертифікованої органічної продукції відповідно до міжнародних стандартів. Надання достовірної інформації про якість продукції, походження сировини та технології вирощування. Прозорість у маркуванні продуктів, зокрема позначення рівня вмісту пестицидів, використання ГМО тощо. Впровадження програм інформування споживачів про користь екологічного харчування. Популяризація органічної продукції та здорового харчування серед населення.. Проведення соціальних кампаній про важливість екологічного та збалансованого харчування. Використання біорозкладного пакування та переробки органічних відходів. Впровадження замкнутих екологічних циклів, де відходи аграрного виробництва використовуються як вторинна сировина. Оптимізація ланцюгів постачання для зменшення продовольчих втрат.

сформовано автором

Міжнародні банки відіграють важливу роль у запровадженні соціально орієнтованих фінансових продуктів для людей із низьким рівнем доходу. Такі ініціативи спрямовані на розширення фінансової інклюзії, зменшення нерівності та створення економічних можливостей для вразливих верств населення. Deutsche Bank (Німеччина [294]), Santander (Іспанія [369]**)**, HSBC (Великобританія [319]), ING Bank (Нідерланди [323]) зосереджується на підтримці мікро-, малих та середніх суб'єктів економічних відносин сприяючи економічному зростанню та сталому розвитку. Комплексні програми підтримки малого та середнього бізнесу, що включають пільгове фінансування, навчання та інфраструктурну допомогу пропонують Deutsche Bank через програму "Mittelstand 4.0", надє пільгові кредити для стартапів та підприємців, проводять бізнес-тренінги та коворкінги. Santander застосовує страхування кредитів від банкрутства, надає знижки суб'єктам господарювання на придбання обладнання у партнерів. HSBC, ING Bank надає малим суб'єктам економічних відносин безкоштовні консультації.

Міжнародні банки та фінансові організації активно сприяють розвитку безготівкових платежів у малих населених пунктах, впроваджуючи різноманітні ініціативи та програми. Deutsche Bank, Santander, HSBC, ING Bank присутні у багатьох країнах світу та сприяють фінансовій інклюзії, впроваджуючи безготівкові платіжні рішення в малих населених пунктах та у віддалених регіонах.

Світові фінансові інститути та уряди активно розвивають програми фінансової грамотності через різноманітні освітні формати.

Deutsche Bank, Santander, HSBC, ING Bank впроваджують інноваційні методи навчання своїх клієнтів та пропонують навчальні продукти для дітей через гейміфікацію. Пропонуються автоматизовані поради щодо заощаджень, функція Spaces для візуалізації фінансових цілей, інтерактивні калькулятори для планування витрат, Push-сповіщення

для навчання фінансової грамотності, інтерактивний аналіз фінансових звичок та фінансові курси. HSBC запровадив проєкт «Financial Literacy for All» в рамках якого проводить вебінари з експертами, персональні фінансові чек-апи та дитячі програми з грошовими іграми. Крім провідних банківських установ, варто зазначити що mBank (Польща [346]) відкрив академія інвестування де розглядаються практичні кейси, є доступ до демо-рахунків та проводяться тематичні інтенсивні курси.

Важливим є надання консультацій та створення освітніх онлайн-платформ для підвищення рівня фінансової обізнаності клієнтів.

Deutsche Bank, Santander, HSBC, ING Bank) здебільшого пропонують **і**ндивідуальні консультації у вигляді зустрічей з фінансовими радниками або спеціалізовані зустрічі для пенсіонерів та молодих сімей з аналізом бюджету клієнта. Цікавим є досвід банківських установ, що проводять групові консультації. ING організовує консультування у форматі "Фінансових кавових зустрічей" у відділеннях та тематичних семінарів за запитами клієнтів. Телефонні консультації пропонує Commonwealth Bank (Австралія [408]) у форматі цілодобової лінія підтримки з фінансовими експертами та відеоконсультації через додаток. DBS Bank (Сінгапур [409]), UBS (Швейцарія [410]) створили бібліотеки кейсів з реальними прикладами, глосарій фінансових термінів та пропонують щомісячні дослідження ринку у простому форматі.

Законодавство різних країн зобов’язує банки надавати достовірну, прозору та доступну інформацію про фінансові послуги. Банки зобов’язані дотримуватися прозорості та чесності у наданні інформації про фінансові послуги. Регулювання змушує їх використовувати доступну мову, уникати прихованих платежів і розкривати реальні умови договорів. Це підвищує довіру клієнтів і сприяє відповідальному фінансовому вибору.

У ЄС діє директива PSD2, яка вимагає від банків повної прозорості щодо комісій. Deutsche Bank, Santander, HSBC, ING Bank (рекламують

відсутність прихованих платежів та чітко вказують у рекламних повідомленнях всі умови кредиту. ING Bank пропонує кредити з чіткими умовами, включаючи фіксовані процентні ставки, що дозволяє клієнтам точно планувати витрати. Банк також надає повну інформацію про всі комісії та витрати ще до підписання договору. Додаток ING дозволяє керувати кредитами, відстежувати витрати та планувати погашення. Клієнти можуть перевіряти майбутні транзакції на 35 днів уперед, що сприяє фінансовій дисципліні. Deutsche Bank надає кредитні картки з нульовими комісіями за обслуговування та без відсотків, при виконувати умови пільгового періоду. Якщо банкомат стягує комісію за зняття коштів (наприклад, у США чи Таїланді), банк компенсує ці витрати після звернення.

На виконання вимог законодавства та в рамках соціально відповідальної реклами HSBC застосовує інфографіку з порівнянням фінансових продуктів та шкалу ризику у вигляді смайлів. Deutsche Bank запропонував брайль-версії для клієнтів з вадами зору. Досвід DBS Bank, що пропонує інтерактивні калькулятори з підказками при виборі фінансових послуг, банку BBVA (Іспанія [404]), щодо аудіоверсій договорів та Commonwealth Bank (Австралія [408]) який надає відео-інструкції з сурдоперекладом також може бути використаний українськими банківськими установами використовуючи принцип, що інформація має бути не лише юридично точною, але й практично корисною для прийняття рішень клієнтів.

Принципів справедливої конкуренції та боротьби з корупційними схемами у банківській сфері дотримується Deutsche Bank який після скандалів в ЗМІ посилив заходи з боротьби з корупцією, запровадивши нові комплаєнс-програми та внутрішній контроль. HSBC – впровадив автоматизовані системи виявлення шахрайських схем та перевірки транзакцій на відповідність міжнародним стандартам. Santander, ING Bank

дотримуються принципів прозорості та співпрацюють з регуляторами для запобігання фінансовим махінаціям.

«Зелені» кредити» – це фінансові інструменти, які банки надають для реалізації екологічно чистих проєктів. Вони сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля та розвитку сталої економіки. Прикладами банків, що запроваджують «зелені» кредити є ING Bank – одним із перших почав діяльність в сфері «зеленого» фінансування, запровадивши програму Sustainability Improvement Loan, яка пропонує кращі умови для суб'єктів економічних відносин, що використовують екологічні інновації. Deutsche Bank фінансує ініціативи *в* сфері відновлюваної енергетики, «зеленого» будівництва та екологічного транспорту. HSBC (Велика Британія [319]**)** – виділяє фінансування на підтримку сталого розвитку та кредитування суб'єктів економічних відносин, що використовують екологічні технології. Запровадження «зелених» кредитів сприяє не лише розвитку екологічно свідомого бізнесу, а й формуванню сталої фінансової системи, орієнтованої на збереження довкілля.

ING Bank припинив фінансування вугільних проєктів та господарюючих суб'єктів, що працюють у сфері видобутку сланцевого газу. HSBC припиняє фінансування нових вугільних електростанцій та видобувних компаній, що не мають стратегії переходу на екологічні технології. Deutsche Bank, Santander відмовляються від кредитування суб'єктів економічних відносин, що займаються видобутком нафти та газу. До галузей в яких банки поступово відмовляються надавати кредитування відносяться вугільна промисловість (вугільні електростанції, шахти), нафтогазовий сектор (видобуток та транспортування), деревообробка без екологічних сертифікатів, хімічне виробництво з високим рівнем викидів та скидів. Відмова від підтримки екологічно шкідливих видів діяльності допомагає стимулювати сталий розвиток економіки та сприяє переходу до екологічно чистих технологій.

Банки активно впроваджують цифрові технології для зменшення використання паперових документів, що сприяє ефективності, екологічності та зручності для клієнтів. Основні цифрові рішення для безпаперового документообігу що застосовують банківські установи це використання електронних підписів (КЕП), хмарних сервісів для зберігання документів (Google Drive, OneDrive, корпоративні системи), автоматизованих CRM-систем, блокчейн-технологій, мобільних банкінгових додатків. Прикладами банків, які впроваджують цифровий документообіг є Deutsche Bank запровадив систему цифрового підпису та безпаперові транзакції для клієнтів, Santander (Іспанія) розробив мобільні сервіси для відкриття рахунків та підписання угод онлайн. HSBC активно використовує блокчейн для безпаперового обміну фінансовими документами. В ING Bank понад 90% транзакцій відбуваються через мобільний додаток або веб-платформу, інтерфейс базується на принципі «self-service», коли клієнт може повністю керувати своїм рахунком без звернення до відділення.

Фінансова підтримка соціальних проєктів демонструє відповідальність банків перед суспільством та сприяє розвитку економіки, науки та культури. Основними напрямки фінансової підтримки є медицина – фінансування лікарень, закупівля обладнання, допомога онкохворим дітям, освіта – стипендіальні програми, підтримка шкіл та університетів, програми фінансової грамотності, культура – фінансування музеїв, театрів, підтримка молодих талантів, благодійність – допомога незахищеним верствам населення, підтримка ветеранів та дітей-сиріт. Santander Bank інвестує в освітні програми та наукові дослідження через фонд Santander Universities. HSBC фінансує освітні ініціативи та програми фінансової грамотності для молоді. Deutsche Bank підтримує мистецтво та культуру через фонд Deutsche Bank Art & Culture. ING Bank підтримує як власні

програми, так і партнерські проєкти з неурядовими організаціями, школами, фондами в різних країнах світу, включаючи Україну.

Банки використовують такий інструмент соціального маркетингу, як волонтерські програми, залучаючи співробітників до соціальних, екологічних та благодійних ініціатив. Це не тільки покращує імідж банківської установи, але й сприяє згуртуванню колективу, підвищує рівень соціальної відповідальності та дає можливість зробити реальний внесок у покращення життя суспільства. Deutsche Bank організовує внутрішні волонтерські ініціативи для співробітників, зокрема для підтримки дітей з обмеженими можливостями та організації екологічних акцій, таких як очищення прибережних зон. HSBC (організовує щорічні дні волонтерства для своїх співробітників, які беруть участь у проектах підтримки бездомних, освітніх ініціатив і допомоги дітям з соціально неблагополучних сімей. Працівники ING Bank можуть використовувати 1 робочий день на рік для участі в соціальних ініціативах. Банк організовує волонтерських подій щороку, зокрема «Week van de Vrijwilliger» (Тиждень Волонтера), коли працівники допомагають школам, лікарням, притулкам. Santander щороку до волонтерства залучає понад 10 000 працівників банку у більше ніж 13 країнах, є участь ініціативи «Global Volunteer Day» – день, коли працівники банку по всьому світу долучаються до благодійних проєктів.

Банки та фінансові установи все більше орієнтуються на підтримку місцевих громад через інвестиції в соціальні стартапи, енергоефективні проєкти та ініціативи, що сприяють сталому розвитку. Це дозволяє не тільки покращити якість життя в громадах, а й стимулювати економічний розвиток та зберігати природні ресурси. Deutsche Bank місцеві громади через ініціативу «Social Impact», яка інвестує в стартапи, що працюють у сферах освіти, медицини та екології. Вони також підтримують стартапи, які розвивають місцеві громади та створюють нові робочі місця. Santander,

ING Bank активні учасники фінансування проектів сталого розвитку, зокрема у відновлювальній енергетиці. HSBC пропонує фінансування для місцевих підприємців, що розвивають технології для зниження енергоспоживання та збереження природних ресурсів. Пріоритетними є програми, що підтримують екологічно чисте виробництва в малих громадах.

Мобільний банкінг став одним із головних інструментів для покращення доступу до фінансових послуг і спрощення операцій. Водночас це дозволяє зменшити екологічний слід, оскільки багато банківських процесів переходять в цифрову площину, що значно скорочує потребу в паперових документах і фізичних поїздках. Кожен з провідних банків Deutsche Bank, Santander, HSBC, ING Bank, активно розвиває свої мобільні платформи для покращення обслуговування клієнтів та підвищення доступності фінансових послуг. Платформи дозволяють здійснювати перекази, перевірку балансу, оплачувати рахунки, інвестувати, а також здійснювати моніторинг витрат.

Є банки, які, за рахунок мобільного банкінгу, зайняли свою нішу в фінансовій сфері. Monzo (Велика Британія [352]) став популярним завдяки своїй простоті в управлінні особистими фінансами через додаток, що також зменшує потребу в паперових рахунках і чеках. N26 (Німеччина [354]**)** надає всі фінансові послуги через мобільний додаток, включаючи відкриття рахунку, кредитування та банківські картки, усі операції відбуваються без фізичних документів. Мобільний банкінг не лише полегшує фінансові операції для клієнтів, але й є важливим інструментом для підтримки екологічних ініціатив, зменшуючи споживання ресурсів та допомагаючи втілювати стратегії сталого розвитку.

Інноваційні технології, такі як штучний інтелект і Big Data, трансформують банківську галузь, надаючи нові можливості для персоналізації фінансових послуг та покращення взаємодії з клієнтами. Ці

технології дозволяють банкам зібрати, обробити та аналізувати величезні обсяги даних, що сприяє підвищенню ефективності обслуговування та створенню індивідуальних пропозицій для кожного клієнта.

Deutsche Bank, Santander використовують штучний інтелект для аналізу фінансових ринків і надання інвестиційних порад клієнтам. Алгоритми аналізують ринки та інвесторів, щоб робити прогнози та рекомендації. HSBC застосовує Big Data для детального аналізу клієнтських профілів і розробки індивідуальних фінансових продуктів, а також для підвищення рівня безпеки в процесі транзакцій. ING Bank використовує чат-ботів для автоматичного обслуговування клієнтів і аналізу їх потреб, що дозволяє банку пропонувати персоналізовані фінансові рішення. Для банків це дозволяє покращити ефективність, **п**ідвищити конкурентоспроможність, знизити ризики. Для клієнтів зручніше, швидше та безпечніше отримати персоналізовані послуги.

Програми соціальних інвестицій у банківській сфері стали важливим інструментом соціально відповідального маркетингу, вони спрямовані на інвестування в соціально відповідальні проєкти, які мають довгостроковий позитивний ефект на економіку, навколишнє середовище та соціальне благополуччя.

Santander спрямовує інвестиції на підтримку вищої освіти, випускає соціальні облігації для фінансування проектів, орієнтованих на сталий розвиток, включаючи фінансування екологічно чистих технологій, доступного житла та соціальних ініціатив. ING Bank фінансує соціальні ініціативи в сфері освіти, підтримки громад та рівних можливостей, підтримує проєкти з розвитку міст і інфраструктури. Deutsche Bank інвестує в проєкти, які сприяють економічному розвитку в регіонах з низьким рівнем доходів, підтримуючи ініціативи в сфері охорони здоров'я, освіти та забезпечення доступу до фінансових послуг для найбільш вразливих верств населення. HSBC має програму соціальних інвестицій,

яка підтримує проєкти в таких сферах, як зміна клімату, сталий розвиток, зменшення бідності та розвиток зелених технологій. Запровадження програм соціальних інвестицій має великий потенціал для досягнення позитивного соціального та економічного впливу на довгострокову перспективу. Банки, що активно впроваджують соціальні ініціативи, не тільки зміцнюють свою репутацію, але й вносять значний вклад у сталий розвиток суспільства та навколишнього середовища.

У таблиці 3.3 нами узагальнено основні напрями соціально відповідального маркетингу, що застосовуються міжнародними банками. Досвід міжнародних банків частково використовується в Україні, зокрема у вигляді соціальних програм, розширення можливостей мобільного банкінгу. Водночас, адаптація цього досвіду до національного контексту може сприяти підвищенню рівня довіри до банківської системи, зміцненню репутації фінансових установ та загальному розвитку фінансової культури в країні.

Таблиця 3.3.

Напрями соціально відповідального маркетингу міжнародних банків

Сфера діяльності	Напрями соціально відповідального маркетингу
Банківське обслуговування	Запровадження соціально орієнтованих фінансових продуктів для людей із низьким рівнем доходу. Забезпечення доступу до безготівкових платежів у малих населених пунктах, розвиток дистанційного банкінгу для осіб з обмеженими можливостями. Підтримка малого та середнього бізнесу через пільгове кредитування, консультаційні послуги та програми розвитку підприємництва. Організація тренінгів, семінарів і вебінарів для населення з питань управління фінансами, заощадження та інвестування. Надання консультацій та створення освітніх онлайн-платформ для підвищення рівня фінансової обізнаності клієнтів. Відмова від прихованих комісій, нечесних умов кредитування та маніпулятивної реклами. Надання достовірної інформації про фінансові послуги у доступному форматі. Дотримання принципів справедливої конкуренції та боротьба з корупційними схемами у банківській сфері.

Продовження табл. 3.3.

Сфера діяльності	Напрями соціально відповідального маркетингу
Банківське обслуговування	Запровадження «зелених» кредитів для фінансування екологічних проєктів. Відмова від підтримки бізнесів, які мають негативний вплив на довкілля. Оптимізація паперового документообігу через впровадження цифрових рішень. Фінансова підтримка благодійних фондів, медичних закладів, освітніх і культурних програм. Організація волонтерських ініціатив серед співробітників банку (участь у соціальних проєктах, екологічних акціях, допомога дитячим будинкам). Інвестування у розвиток місцевих громад шляхом підтримки соціальних стартапів, програм енергоефективності та ініціатив зі сталого розвитку. Розширення можливостей мобільного банкінгу для спрощення фінансових операцій та зменшення екологічного сліду. Використання штучного інтелекту та Big Data для персоналізації фінансових послуг та підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Запровадження програм соціальних інвестицій, орієнтованих на довгостроковий позитивний вплив на суспільство.

сформовано автором

Одним із важливих напрямків соціально відповідального маркетингу у сфері страхування є розширення доступу до страхових продуктів для малозабезпечених верств населення. Соціальні страхові програми допомагають забезпечити захист найбільш уразливих груп від ризиків, таких як хвороби, нещасні випадки, втрату працездатності чи старість. Ці програми створюються для того, щоб забезпечити доступ до базових страхових послуг людям з обмеженими фінансовими можливостями, що в свою чергу дозволяє знизити соціальні ризики та покращити загальну соціальну стабільність.

Провідні міжнародних страхових компаній розробляють програми, орієнтовані на соціальне страхування для малозабезпечених. AXA Group (Франція [274]) через підрозділ MicroEnsure, надає мікрострахування для малозабезпечених верств населення в країнах, що розвиваються. Страхова компанія Allianz (Німеччина [271]) розробила програми мікрострахування

в таких країнах, як Індія, Африка та Латинська Америка, пропонує доступне страхування для сільських жителів, малих підприємців та інших соціально незахищених груп. Такі продукти часто мають низькі страхові премії та забезпечують базову медичну допомогу або страхування життя. Prudential (Великобританія [364]) орієнтуючись на малозабезпечене населення в таких країнах, як Сінгапур, Малайзія, Таїланд і Філіппіни. MetLife (США [350]) є однією з великих страхових компаній, яка активно працює в сфері мікрострахування. Вона пропонує програму доступного страхування, зокрема в Індії та Китаї, де багато людей не можуть дозволити собі традиційне страхування. Програма надає базову фінансову допомогу у разі нещасного випадку, смерті або хвороби, допомагаючи сім'ям підтримувати себе в складних ситуаціях.

Інклюзивні страхові продукти – це продукти, розроблені з урахуванням потреб різних вразливих соціальних груп, таких як люди з інвалідністю, пенсіонери та студенти. Такі програми дозволяють забезпечити доступ до базових страхових послуг, що можуть бути недоступними для цих категорій громадян через їх особливі потреби, фінансові обмеження або обмежений доступ до традиційних страхових ринків. При використанні соціально відповідального маркетингу важливо, щоб ці продукти були не лише фінансово доступними, але й надавали необхідний захист у випадку прояву ризиків, які можуть виникнути внаслідок інвалідності, старості або навчання.

Allianz, Prudential, MetLife, AXA розробили ряд інклюзивних страхових продуктів для вразливих груп населення, включаючи людей з інвалідністю. Програми включають спеціальні умови для клієнтів, які мають фізичні або психічні захворювання, а також адаптовані полісні умови для пенсіонерів. Також пропонують доступні страхові продукти для студентів, зокрема медичне та страхування від нещасних випадків.

Цифровізація стала важливим етапом розвитку страхового сектору. Страхові компанії Allianz, Prudential, MetLife, AXA використовують штучний інтелект для автоматизації процесів, що дозволяє клієнтам отримати консультації, оформити поліс і подати заявку на виплату через мобільний додаток або сайт оформлення.

Страхові компанії відіграють важливу роль у просуванні ідеї фінансової безпеки серед населення, що здійснюється через освітні кампанії. Використання різних форматів (відео, вебінари, соціальні мережі, партнерства) можуть значно підвищити обізнаність громадян про важливість страхування, допомогти зламати стереотипи щодо цього виду послуг і зробити їх доступними для різних верств населення. Такі заходи використовуються як інструмент соціально відповідального маркетингу для того, щоб залучити нових клієнтів і покращити загальний рівень фінансової грамотності. MetLife, AXA, Allianz, Prudential провели кампанії для підвищення обізнаності про страхування та важливість фінансового захисту для родин в разі непередбачених ситуацій, використовуючи реальні історії клієнтів, охоплюючи рекламу в ЗМІ, заходи з підвищення фінансової грамотності та онлайн-програми.

Страхові компанії застосовують інноваційні технології та різноманітні канали комунікації для підвищення фінансової грамотності та залучення нових клієнтів, одночасно виконуючи свої соціально відповідальні обов’язки. Такі компанії, як Allianz та AXA, регулярно випускають звіти про ризики (наприклад, кліматичні чи кіберризики) для інформування суспільства та суб’єктів економічних відносин. MetLife створила мобільний додаток, що містить поради з планування фінансів, інструменти для вибору правильних страхових продуктів для користувачів, доступ до актуальних новин і статей про страхування та фінансову безпеку. MicroEnsure використовує партнерства з мобільними операторами, щоб забезпечити доступ до своїх послуг через мобільні

телефони, що знижує витрати на адміністрування. Сучасні страхові продукти часто супроводжуються мобільними додатками з функціями швидкого оформлення полісів Prudential (Великобританія prudential.com) використовує додаток з відстеженням статусу виплат, можливостями завантажувати фото події, яке підтверджує настання страхового випадку та спілкуватися з підтримкою, отримати страхові виплати онлайн.

Одна з ключових складових соціально відповідального маркетингу страхових компаній є надання клієнтам чіткої та правдивої інформації про умови страхування. Прозорість і чесність в комунікаціях демонструє програма від AXA «Страхування без секретів» та програма від Allianz «Чіткість у кожному кроці». Шаблони полісів містять доступну і зрозумілу інформацію без юридичних термінів і складних формулювань. Кожен клієнт отримує пояснення до кожної статті договору. Всі додаткові витрати, чітко позначені в договорі. Компанії пропонують онлайн-калькулятор, який дозволяє потенційним клієнтам обчислити вартість полісу до і після всіх можливих додаткових витрат. Цей калькулятор також дозволяє порівнювати тарифи і дізнатися, які умови є найбільш вигідними. Всі етапи виплати страхового відшкодування чітко описані в договорах і доступні для клієнтів у вигляді покрокових інструкцій.

Страхові компанії мають відповідально рекламувати свої продукти, оскільки реклама є основним інструментом, за допомогою якого вони взаємодіють з потенційними клієнтами. Allianz, AXA, Prudential, MetLife впроваджують етичні принципи в рекламних кампаніях, уникаючи складних формулювань і детально пояснюють умови кожного полісу, вказуючи не лише переваги, але й на можливі виключення або обмеження, надають статистичні данні. У рекламі не використовуються обіцянки швидких результатів або абсолютно безпечних умов. При порівняння своїх продуктів з іншими компаніями, роблять це на основі реальних показників

та кожне порівняння чітко пояснюється, щоб клієнти не отримали хибного враження.

Забезпечення справедливого і своєчасного розгляду страхових випадків є складовою якості обслуговування та репутації страхової компанії. Тому досліджувані провідні страхові компанії дотримуються етики та прозорості в процесі розгляду претензій. Компанії надають чіткі інструкції для клієнтів щодо процесу подачі претензії та забезпечує своєчасні виплати.

Страхові компанії долучаються до підтримки благодійних ініціатив, соціальних програм, медичних закладів та освітніх проєктів через соціальну відповідальність. Prudential підтримує програму Prudential Foundation, яка сприяє розвитку громад, охороні здоров'я та освіті, зокрема через навчальні стипендії та підтримку досліджень у галузі медицини. Allianz підтримує соціальні проєкти з захисту прав людини, освіти та екологічні ініціативи, співпрацює з благодійними фондами для боротьби з наслідками зміни клімату Фінансує культурні проекти, молодіжні програми та громадські ініціативи в Європі та реалізація проектів для соціальної інтеграції біженців. MetLife інвестує в фінансову інклюзію, доступ до охорони здоров’я, освіти, підтримку жінок-підприємниць. AXA інвестує в наукові дослідження, підтримує освітні проєкти та соціальні стартапи. AXA надає допомогу під час катастроф, епідемій, військових конфліктів є партнером таких міжнародних організацій, як Червоний Хрест, UNICEF, WWF тощо.

Allianz, Prudential, MetLife, AXA створюють спеціальні страхові програми для таких груп населення, як волонтери, військові та медичні працівники. Ці програми допомагають забезпечити фінансову безпеку і захист цим категоріям працівників, які є групами з високими ризиками. Доцільним було б зазначити досвід не лише провідних страхових компаній в даному напрямку. USAA (США [396]) та Manulife (Канада [340]) надають

страхові продукти для страхування здоров'я, автомобілів, а також житлового майна для військових, включаючи знижки на страхові премії для активних військовослужбовців та ветеранів. Компанії також мають програми, які покривають певні ризики для волонтерів, зокрема у випадку нещасних випадків під час волонтерської діяльності. Bupa (Велика Британія [283]), надає спеціальні програми для медичних працівників, які включають лікування, додаткове страхування здоров'я, а також страхування від нещасних випадків. У зв'язку з пандемією COVID-19 компанія запровадила спеціальні програми для лікарів, медсестер і персоналу лікарень, надаючи їм доступ до додаткового медичного страхування.

Екологічне страхування стає актуальним інструментом соціально відповідального маркетингу, особливо на фоні зростаючих проблем змін клімату, забруднення навколишнього природнього середовища та збільшення вимог до сталого розвитку. Це вид страхування включає в себе поліси, які покривають ризики, пов'язані з екологічними наслідками для суб’єктів економічних відносин та суспільства.

Провідні світові страхові компанії, які було обрано для аналізу мають спеціалізовані програми страхування для суб’єктів економічних відносин, що займаються сталими проектами, зокрема, які працюють в галузях екологічної та соціальної відповідальності, також пропонує програми для страхування інвестицій у відновлювальні джерела енергії, такі як сонячні панелі та вітрові турбіни, підтримують програми сталого розвитку через екологічне страхування, яке покриває збитки від природніх катастроф, забруднення води та ґрунту, а також ліквідацію наслідків екологічних інцидентів. Страхові компанії впроваджують екологічні ініціативи через еко-продукти, інвестиції в зелений сектор, фінансування екологічних проектів та інтеграцію принципів сталого розвитку у свою корпоративну політику. Allianz пропонує екологічні страхові продукти,

зокрема страхування для проектів в сфері відновлювальних джерел енергії (сонячні панелі, вітрові турбіни) та інвестицій у сталу інфраструктуру. AXA інвестує в проєкти з відновлювальних джерел енергії та підтримує зелені облігації, які фінансують екологічні проєкти. Вони зобов'язалися інвестувати значну частину своїх активів у зелені ініціативи, що дозволяє не тільки підтримати сталий розвиток, а й знизити ризики для довкілля. MetLife включає екологічні критерії у свої корпоративні страхові продукти, особливо для галузей з підвищеним ризиком (наприклад, промисловість, логістика). Підтримує «зелені» програми страхування життя та здоров’я, які заохочують екологічно відповідальну поведінку. Allianz розробляє поліси для енергоефективних будівель і проектів в області чистих технологій, таких як сонячні батареї та вітрові турбіни. Prudential (Великобританія prudential.com) запроваджує стандарти зелених інвестицій, а також підтримує ініціативи в області кліматичних змін.

Цифровізація сприяє зниженню витрат на обробку документів та забезпечує швидкість, прозорість та ефективність у наданні послуг. Мінімізація паперового документообігу через цифровізацію є важливою частиною соціально відповідального маркетингу багатьох страхових компаній, сприяючи зменшенню екологічного сліду та підвищенню зручності для клієнтів.

Allianz, Prudential, MetLife, AXA пропонують клієнтам онлайн-платформу для оформлення полісів та подачі заявок, що значно спрощує процес обслуговування та мінімізує потребу в паперових документах. Використовують систему цифрового зберігання даних, що дозволяє зберігати всі документи в електронному вигляді та швидко знаходити необхідну інформацію. Це не тільки знижує витрати на фізичне зберігання документів, але й сприяє більш ефективному управлінню даними.

Інновації в галузі страхування стосуються використання Big Data та штучного інтелекту для створення персоналізованих страхових продуктів і

покращення обслуговування клієнтів. Allianz, Prudential, MetLife, AXA використовують Big Data і штучний інтелект для автоматизації всього процесу страхування. Використовуючи дані клієнтів для створення індивідуальних страхових полісів та швидкої обробки страхових заявок і обчислення премій, що дає змогу значно знизити вартість полісів. Використовують аналіз даних та алгоритми для виявлення шахрайських медичних претензій. Крім того, важливий для імплементації досвід є таких страхових компаній, як Metromile (США [412]), що використовує технології на основі Big Data для розробки pay-per-mile полісів для автомобілістів. Цей підхід дозволяє клієнтам сплачувати лише за кількість миль, які вони проїхали. Та InsurTech компанії в Великій Британії, що використовують Big Data для оцінки ризиків у реальному часі, у страховому продукті для мандрівників або туристів застосовується динамічне ціноутворення, що залежить від поточних умов на місці, ризиків, пов’язаних з погодними умовами або станом здоров’я.

Страховий ринок активно адаптується до змін в економіці та технологіях, зокрема з урахуванням зростання числа фрилансерів серед молоді та малих суб’єктів економічних відносин. Allianz, Prudential, MetLife, AXA надають фрилансерам можливість створювати індивідуальні страхові пакети через мобільні додатки. Пропонуються різні варіанти страхування, такі як від нещасних випадків, професійні помилки, а також медичне страхування. Zego (Велика Британія [402]) пропонує гнучке страхування для молодих фрилансерів, які працюють у сфері таксі або доставки. Страхові продукти дозволяють адаптувати страхування до кількості годин роботи або кількості поїздок.

Мотивація клієнтів до профілактики захворювань стає важливим аспектом у сфері страхування здоров’я. Одним із ефективних способів мотивації є запровадження бонусних програм, які заохочують клієнтів до підтримки здоров’я, регулярного проходження медичних обстежень та

дотримання здорових звичок. Allianz, Prudential, MetLife, AXA мотивують своїх клієнтів через бонуси, знижки та премії. Клієнти можуть заробляти бали за фізичну активність, участь у фітнес-програмах, за здорове харчування і медичні огляди. Бали можна використовувати для знижок на страховки, додаткові послуги або навіть пільгові ціни на продукти партнерів.

Страхові компанії беруть на себе роль активних учасників в підтримці здоров'я та благополуччя громадян, інвестуючи в спортивні заходи, програми оздоровлення та медичні дослідження. Prudential, MetLife, підтримують спортивні заходи та програм оздоровлення. Вони пропонують клієнтам брати участь у спортивних заходах (наприклад, марафонах або велопробігах). Організовують спортивні челенджі для своїх клієнтів і співробітників. Компанія Allianz, інвестуючи в розвиток спортивної інфраструктури, долучилась до будівництва «Allianz Arena» та ще до відкриття стадіону отримала права на його назву. Така комерційна стратегія передбачає фінансову участь компанії в обмін на те, щоб спортивна арена носила її ім’я. Це ефективний маркетинговий інструмент, який забезпечує постійну видимість бренду серед мільйонів футбольних фанатів по всьому світу. AXA, Cigna (США [413]) підтримують наукові дослідження у сфері охорони здоров’я та інвестують в новітні медичні технології.

У таблиці 3.4 нами узагальнено основні напрями соціально відповідального маркетингу, що застосовуються міжнародними страховими організаціями. Зважаючи на присутність на українському ринку провідних міжнародних страхових компаній, відповідні практики частково вже інтегруються в діяльність українських страхових організацій. Подальша адаптація цього досвіду з урахуванням специфіки національного ринку сприятиме посиленню довіри клієнтів, розширенню соціальної ролі

страхового сектору та формуванню сталого розвитку страхування в Україні.

Таблиця 3.4.

Напрями соціально відповідального маркетингу міжнародних страхових організацій

Сфера діяльності	Напрями соціально відповідального маркетингу
Надання страхових послуг	Розширення доступу до страхових продуктів для малозабезпечених верств населення через розробку соціальних страхових програм. Запровадження інклюзивних страхових продуктів для людей з інвалідністю, пенсіонерів, студентів. Використання цифрових платформ для спрощення процесу оформлення страхових полісів та виплат. Проведення освітніх кампаній щодо важливості страхування життя, здоров'я, майна. Випуск інформаційних матеріалів, мобільних додатків та онлайн-курсів про страхові продукти. Надання чіткої та правдивої інформації про умови страхування без прихованих платежів і складних юридичних формулювань. Дотримання етичних стандартів реклами – уникнення маніпулятивних технік і створення довіри серед клієнтів. Забезпечення справедливого розгляду страхових випадків та своєчасної виплати відшкодувань. Підтримка благодійних ініціатив, соціальних програм, медичних закладів та освітніх проєктів. Запровадження спеціальних страхових програм для волонтерів, військових, медичних працівників. Впровадження екологічного страхування. Мінімізація паперового документообігу за рахунок цифровізації страхових процесів. Запровадження екологічних ініціатив. Впровадження страхування на основі Big Data та штучного інтелекту для персоналізованого підходу до клієнтів. Створення гнучких страхових продуктів, що адаптуються під потреби молоді, фрилансерів, малих підприємців. Мотивація клієнтів до профілактики захворювань через бонусні програми у страхуванні здоров'я. Підтримка спортивних заходів, програм оздоровлення та медичних досліджень.

сформовано автором

Екотуризм – це туристична діяльність, що орієнтована на збереження навколишнього природнього середовища та підтримку сталого розвитку місцевих громад. Він не тільки пропонує можливість для туристів насолодитися природою, але й активно сприяє її захисту та охороні. У

багатьох країнах світу екотуризм став важливим напрямом розвитку туристичної індустрії, що приносить економічні вигоди, покращує екологічну ситуацію та підтримує місцеві громади.

Для аналізу нами було обрано провідні туристичні компанії Intrepid Travel (Австралія [414]), G Adventures (Канада [312]), Responsible Travel (Велика Британія [368]), National Geographic Expeditions (США [415]), що пропонують туристам відвідати екологічно чисті напрямки та обирати тури, що сприяють сталому розвитку. Компанії розвивають еко-туризм через екологічно чисті програми та підтримку місцевих громад

Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions підтримують природоохоронні ініціативи через екологічно орієнтовані тури, спрямовані на збереження біорізноманіття та підтримку природних заповідників. Долучаються до фінансування численних програм охорони природних територій, частину прибутку від турів спрямовується на боротьбу з браконьєрством та збереження біорізноманіття.

Екологічна відповідальність стає важливою частиною діяльності в тому числі й туристичних компаній. В сфері маркетингу туристичні компанії все більше використовують екологічно чисті матеріали в рекламних кампаніях. Це допомагає не лише зберегти навколишнє природне середовище, але й зміцнює репутацію як відповідального та сталого.

Intrepid Travel, G Adventures, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions слідують принципам сталого туризму акцентують увагу на використанні цифрових платформ для реклами своїх послуг, замінюючи традиційні друковані рекламні матеріали. Друкована реклама, яка використовується компаніями, виготовляється з переробленого паперу та екологічних фарб. Всі сувеніри, що пропонуються під час турів виготовлені з перероблених або біорозкладних

матеріалів (магніти, значки тощо), активно використовує соціальні мережі, блоги, електронні платформи та електронні листи для поширення рекламних матеріалів, що дозволяє мінімізувати використання паперу.

У світлі зростаючої уваги до екологічних проблем та сталого розвитку, туристичні компанії все більше фокусуються на популяризації альтернативних засобів пересування. Це включає піші походи, велосипедні маршрути та залізничні подорожі як альтернативу авіаперельотам. Вибір таких способів подорожування не тільки зменшує викиди вуглекислого газу, а й пропонує туристам більш глибоке занурення в культуру та природу регіонів.

Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions просувають ідею екологічно чистих подорожей через популяризацію велосипедних турів, піших походів та залізничних маршрутів. Компанії організовують численні велосипедні тури, що дозволяють туристам досліджувати міста та природні території, зменшуючи викиди CO_2. Для подорожей по Європі та інших регіонах пропонують залізничні маршрути, які є більш екологічно чистими за авіаперельоти.

Організація турів із залученням місцевих гідів, ремісників, фермерів та культурних діячів стає все більш популярною серед туристичних компаній, які орієнтуються на сталий туризм та глибоке занурення в культуру та традиції місцевих спільнот. Такий підхід дозволяє створити більш автентичний досвід для туристів, підтримувати місцеву економіку та сприяти збереженню й популяризації місцевих традицій.

Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions працюють з місцевими гідами та ремісниками в різних країнах. Компанії організовують тури, де місцеві гіди проводять екскурсії по традиційних поселеннях, знайомлять туристів з місцевою культурою, історією та природою. Туристи можуть взяти участь у традиційних

святкуваннях, майстер-класах з традиційного рукоділля, навчитися готувати місцеві страви за рецептами місцевих господинь, а також відвідати фермерські господарства та фермерські ринки. Туристи можуть відвідати майстерні місцевих художників та ремісників. Компанії підтримують програми, де туристи можуть допомогти місцевим фермерам на плантаціях з збором врожаю, побачити як вирощуються місцеві культури та дізнатися більше про стале сільське господарство.

Фінансова підтримка реставрації історичних пам’яток, музеїв та традиційних мистецьких заходів є важливим аспектом культурної та туристичної політики, яка дозволяє зберігати спадщину для майбутніх поколінь. Країни по всьому світу виділяють фінансування на підтримку таких ініціатив, що сприяє не лише збереженню культурних об’єктів, але й стимулює розвиток туризму та економічне зростання. Туристичні компанії відіграють важливу роль у фінансовій підтримці реставрації історичних пам'яток, музеїв та традиційних мистецьких заходів, оскільки культурна спадщина є невід'ємною частиною туристичних маршрутів та приваблює туристів. Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions підтримують проекти з збереження природної та культурної спадщини в країнах, де організовує тури. Вони співпрацюють з місцевими громадами та суб’єктам економічних відносин для фінансування реставраційних проектів. Організовують тури, що пропагують важливість охорони природних і культурних об'єктів.

Туристичні компанії підтримують місцеві громади через благодійні ініціативи та освітні програми. Вони можуть здійснювати позитивний вплив на економічне та соціальне середовище, забезпечуючи розвиток освіти, охорони здоров'я, збереження культурної спадщини та сталого розвитку місцевих громад через партнерства з місцевими суб’єктами економічних відносин, фінансування соціальних проєкти, навчання місцевих жителів, а також залучаючи до цих ініціатив туристів. Intrepid

Travel підтримує освітні програми та благодійні ініціативи, зокрема, через свій благодійний фонд Intrepid Foundation, який фінансує проекти з розвитку освіти, охорони здоров'я та підтримки сталого туризму в країнах, де компанія працює, надає гранти для організацій, які займаються охороною навколишнього середовища.

G Adventures підтримує місцеві громади через свій благодійний фонд G Adventures Fund, що фінансує освітні ініціативи для місцевих гідів, організовують навчання для розвитку туризму та підтримують місцеві соціальні проєкти, зокрема для покращення доступу до освіти та медичних послуг. Responsible Travel виділяє частину прибутку благодійним організаціям, зокрема тим, що займаються захистом навколишнього природнього середовища та розвитком місцевих громад. Закликає туристів відмовлятися від експлуатаційних форм туризму (зокрема розваг з тваринами) і натомість підтримувати соціальні проєкти. National Geographic Expeditions направляє частину прибутку від експедицій та подорожей на підтримку фонду National Geographic Society, яка фінансує наукові дослідження (біологія, археологія, географія), реалізує проєкти в сфері екології, освіти та збереження культурної спадщини, надає гранти дослідникам, екологам та освітянам у всьому світі.

Туристичні компанії мають важливу роль у формуванні відповідальної поведінки серед туристів і можуть активно сприяти популяризації етичних норм та стандартів у туризмі. Це включає дотримання етичних норм у відношеннях з місцевими громадами, збереження культурної спадщини, екологічну свідомість, а також взаємоповагу до навколишнього природнього середовища. Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions пропагують етичний туризм, активно впроваджуючи екологічні та соціальні стандарти в свою діяльність.

Надання клієнтам достовірної інформації про маршрути, умови проживання, правила безпеки та екологічний слід поїздок

Для сприяння розвитку сталого туризму, пропагуючи соціальну відповідальні та екологічно чисті практики, що дозволяє клієнтам робити свідомі вибори та мінімізувати негативний вплив на навколишнє природне середовище, туристичні компанії успішно використовують різноманітні методи для надання достовірної та чіткої інформації про маршрути, умови проживання, правила безпеки та екологічний слід.

Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions надають клієнтам чітке і детальне описання маршрутів, включаючи можливі зміни та альтернативи, щоб забезпечити найкращі враження від подорожей. Клієнти можуть дізнатися про різні варіанти пересування, розміщення та доступні екскурсії, пропонують детальні характеристики готелів та місць проживання, включаючи рейтинги за стандартами безпеки та екологічності. На веб-сайтах є всі необхідні рекомендації для мандрівників, які відвідують різні країни, зокрема поради щодо місцевих традицій та правил поведінки, а також поради щодо, здоров’я, вакцинації та страхування. Особлива увага приділяється безпеці клієнтів, включаючи медичні поради, а також інструкції щодо специфічних умов кожного маршруту.

Відмова від маніпулятивної реклами в туристичній галузі є важливою частиною відповідального та етичного маркетингу. Замість створення завищених очікувань або приховування реальних екологічних наслідків подорожей, деякі міжнародні туристичні компанії активно працюють над прозорістю та чесною інформацією для своїх клієнтів.

Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions відомі своєю чесністю та прозорістю в рекламі. Вони надають реальну та точну інформацію про маршрути, умови проживання та екологічні аспекти подорожей, вказують на екологічні наслідки деяких

подорожей, щоб туристи могли зробити свідомий вибір. У рекламі компанії вказують реальні можливості для туристів, включаючи обмеження та можливі труднощі, з якими вони можуть зіткнутися під час подорожі. Вони не зображують себе як ідеальні постачальники послуг, а натомість публікують реальні відгуки та об'єктивну інформацію.

Прозорість у питаннях ціноутворення та страхових умов є важливим аспектом для забезпечення довіри між туристичними компаніями та їх клієнтами. Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions публікують на сайті детальний опис цін, включаючи витрати на транспорт, проживання, екскурсії та додаткові послуги, без прихованих зборів чи несподіваних націнок. Крім того, компанії пояснюють різницю між стандартними і стійкими подорожами. Також пропонують туристичне страхування через партнерські компанії, завжди уточнюючи, що входить в пакети страхування, інформують щодо всіх умов, відшкодування, винятків і лімітів покриття.

Розробка туристичних маршрутів, доступних для людей з інвалідністю, є важливим кроком до інклюзивності. Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions розробили доступні тури для людей з обмеженими можливостями. Вони створюють спеціальні тури, де в маршруті враховано потреби людей з інвалідністю. Ці маршрути включають доступні транспортні засоби, готелі з безбар'єрним доступом, а також екскурсії, адаптовані для інвалідних візків. Перед запуском нових турів компанія здійснює ретельну оцінку доступності всіх об’єктів, щоб гарантувати безперешкодний доступ для туристів з інвалідністю. Компанії проводять спеціальні тренінги для своїх гідів, щоб вони могли допомогти туристам з інвалідністю та зробити екскурсії зручними і безпечними.

Підтримка освітніх подорожей та волонтерських ініціатив є важливою частиною соціально відповідального маркетингу туристичних

компаній. Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions підтримують освітні тури, що дозволяють туристам не тільки подорожувати, але й вивчати культуру та історію різних країн. Вони пропонують програми, які дозволяють учасникам розширювати свої знання про місцеві традиції, екологічні проблеми та культурні особливості під час подорожей, туристи можуть взаємодіяти з місцевими жителями, відвідувати школи та культурні центри, музеї, що дозволяє глибше зрозуміти соціальні аспекти країн, які вони відвідують.

Варто зазначити досвід інших компаній в даному напрямку, Contiki (США [287]), що орієнтується на молоду аудиторію та пропонує освітні подорожі, поєднуючи розваги з навчанням. Їх маршрути включають інтеркультурні обміни, відвідування історичних пам'яток та залучення до екологічних та соціальних тем, таких як боротьба зі змінами клімату та розвиток сталого туризму, підтримує різноманітні волонтерські ініціативи, що дозволяють молодим людям взяти участь у зміні світу на краще. World Challenge (Велика Британія [400]) організовує спеціалізовані освітні подорожі для молоді, в яких учасники можуть взяти участь у різноманітних програмах, спрямованих на розвиток лідерських якостей, вирішення соціальних проблем та екологічних ініціатив. Компанія надає можливість учасникам займатись волонтерською діяльністю в різних країнах, підтримуючи освітні проєкти, екологічні ініціативи та розвиваючи навички, які допоможуть у майбутньому.

Використання цифрових платформ та чат-ботів для скорочення витрат паперу та автоматизації процесів бронювання є важливим елементом стратегії сталого розвитку та соціально відповідального маркетингу туристичних компаній. Завдяки впровадженню таких технологій компанії можуть значно знизити екологічний слід, підвищити ефективність роботи та полегшити процес обслуговування клієнтів. Туристичні компанії використовують такі цифрові платформи, як

Booking.com, Expedia, Airbnb, Skyscanner, Tripadvisor та інші для бронювання готелів, авіаквитків, екскурсій та інших туристичних послуг. Усі процеси від бронювання до підтвердження здійснюються онлайн, що дозволяє знизити потребу в паперових документах. Чат-боти використовуються для надання туристам екологічних та культурних рекомендацій сприяючи покращенню сервісу. Туристичні компанії впроваджують ці технології для просування екологічно чистих практик та збереження культурних цінностей. Прикладами таких інструментів є Booking.com – чат-бот для сталих подорожей, Viator – додаток для культурних рекомендацій, Airbnb – рекомендації з еко-туризму та культурні рекомендації через додаток, KLM Royal Dutch Airlines – чат-бот для екологічних порад туристам, GetYourGuide – мобільний додаток з культурними та екологічними турами, Sustainable Travel International – платформа для екологічних рекомендацій

Впровадження «розумного туризму», який використовує технології Big Data, стає елементом для оптимізації туристичних маршрутів, зменшення навантаження на популярні локації. Туристичні компанії застосовують ці технології, що дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для підвищення ефективності обслуговування туристів та зменшення екологічного навантаження. Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions застосовують Big Data для аналізу міжнародного попиту та оптимізації туризму в країні. За допомогою чого вони пропонують альтернативні маршрути, сприяючи рівномірному розподілу туристів по менш відомих регіонах та зменшенню тиску на природні і культурні ресурси.

У таблиці 3.5 нами узагальнено основні напрями соціально відповідального маркетингу, що застосовуються міжнародними туристичними компаніями. Адаптація цього досвіду до українських умов є

актуальною, оскільки дозволяє не лише підвищити якість туристичних послуг, але й сприяє збереженню унікального природного середовища, розвитку локального бізнесу та формуванню позитивного іміджу України як відповідального туристичного напряму. Впровадження подібних підходів може стати важливим елементом стратегії розвитку туризму.

Таблиця 3.5.

Напрями соціально відповідального маркетингу міжнародних туристичних організацій

Сфера діяльності	Напрями соціально відповідального маркетингу
Надання туристичних послуг	Запровадження екотуризму. Підтримка програм із збереження природних заповідників, національних парків та унікальних екосистем. Використання екологічно чистих матеріалів у рекламних кампаніях. Популяризація альтернативних засобів пересування, зокрема піших, велосипедних, залізничних маршрутів замість авіаперельотів. Організація турів із залученням місцевих гідів, ремісників, фермерів та культурних діячів. Фінансова підтримка реставрації історичних пам’яток, музеїв та традиційних мистецьких заходів. Проведення благодійних ініціатив та освітніх програм для місцевого населення. Популяризація етичних правил поведінки серед туристів. Надання клієнтам достовірної інформації про маршрути, умови проживання, правила безпеки та екологічний слід поїздок. Відмова від маніпулятивної реклами, що може створювати завищені очікування або приховувати реальні екологічні наслідки подорожей. Прозорість у питаннях ціноутворення та страхових умов для туристів. Розробка туристичних маршрутів, доступних для людей з інвалідністю (адаптовані готелі, транспорти, екскурсії). Підтримка освітніх подорожей та волонтерських ініціатив у сфері туризму. Використання цифрових платформ для скорочення витрат паперу та автоматизації процесів бронювання. Використання додатків та чат-ботів для надання туристам екологічних та культурних рекомендацій. Впровадження «розумного туризму», що використовує технології Big Data для оптимізації маршрутів та зменшення навантаження на туристичні локації.

сформовано автором

Імплементація іноземного досвіду в галузі соціально відповідального маркетингу є важливим чинником розвитку українських суб'єктів економічних відносин, які прагнуть поєднувати прибутковість із соціальним та екологічним впливом.

Міжнародні компанії, що працюють на українському ринку, активно впроваджують принципи соціально відповідального маркетингу, що відповідає їхній місії та корпоративним цінностям. Такий підхід передбачає не лише отримання прибутку, а й врахування інтересів суспільства, споживачів та навколишнього середовища. Рекомендаціями для українських суб'єктів економічних відносин можуть бути адаптація міжнародних практик до локального контексту (підтримка українських фермерів), впровадження міжнародні стандарти ESG (Environmental, Social, Governance набір стандартів, які оцінюють вплив господарюючого суб'єкта на довкілля, соціальну сферу та якість корпоративного управління, вони стають обов'язковими для тих, що працює з європейськими партнерами або залучає міжнародні інвестиції) для підвищення довіри інвесторів, співпраця з громадськими організаціями (з фондами, які опікуються питаннями освіти або охороною навколишнього природнього середовища). Для ефективної імплементації пропонуємо починати з пілотних проєктів, поступово масштабуючи успішні практики на інші підрозділи. Важливою є постійна комунікація з стейкхолдерами та публічна звітність про досягнуті результати.

3.3. Управління персоналом для реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин

Концепція соціальної відповідальності набула всесвітнього визнання та активно впроваджується суб'єктами економічних відносин в міжнародній практиці. Сьогодні все більше господарюючих суб'єктів

спрямовують фінансові, матеріальні та людські ресурси на реалізацію соціально значущих ініціатив. Соціальний проєкт розглядається як комплексна послуга, яка реалізується через послідовні етапи: визначення цільової аудиторії, стратегічне планування, практичне впровадження, постійний моніторинг, оцінку ефективності та публічну звітність перед стейкхолдерами [129]. Відповідно до положень міжнародного стандарту ISO 26000, соціальна відповідальність визначається як відповідальність суб'єктів економічних відносин за вплив їх рішень і дій на суспільство та довкілля шляхом прозорої, та етичної поведінки [327]. Однак, доцільно зауважити, що суб'єкт економічних відносин як юридична особа не здатен самостійно приймати рішення чи здійснювати дії. Реальні дії здійснюються персоналом, який несе фактичну відповідальність за наслідки управлінських рішень – менеджери, працівники.

Таким чином, соціальна відповідальність є відображенням етичної та професійної позиції персоналу. Рівень цієї відповідальності є високим у всіх секторах економіки, незалежно від галузевої специфіки. У виробничій сфері відповідальність простежується на кожному етапі життєвого циклу продукції – від розробки й виготовлення до транспортування, використання та утилізації. В сфері послуг не менш важливим є дотримання соціальних, етичних та екологічних стандартів, оскільки вплив на споживачів, працівників та громаду є значним. Зовнішні прояви соціальної відповідальності (благодійність, екологічні ініціативи, соціальні проєкти) не можуть бути сталими та ефективними без внутрішньої складової, тобто соціально відповідального корпоративного середовища. Це середовище формується через підтримку працівників, дотримання принципів рівності, створення безпечних умов праці, розвиток персоналу, підтримку ініціатив, спрямованих на добробут колективу. Отже, соціальна відповідальність починається з внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на людей. Вона є основою для побудови сталих взаємин із

суспільством, державою та зовнішніми стейкхолдерами [129]. Для ефективної реалізації соціальної відповідальності в системі управління персоналом необхідною передумовою є формування соціально відповідальних менеджерів. Саме вони здатні ініціювати та впроваджувати управлінські рішення, що поєднують досягнення стратегічних цілей суб'єктів економічних відносин з забезпеченням гідних умов праці, розвитку людського капіталу та сприянням сталому розвитку суспільства. Такий підхід передбачає не лише професійну компетентність, а й високий рівень етичної культури, емпатії, здатності до соціального лідерства й готовності брати відповідальність за довгострокові наслідки управлінських дій. Формування соціально відповідального менеджера – це стратегічно важливий процес, що передбачає розвиток не лише професійних, а й етичних, комунікативних та особистісних якостей управлінця. У сучасних умовах соціальної, економічної та екологічної нестабільності від менеджера вимагається не лише вміння досягати комерційного успіху, але й здатність дотримуватися принципів сталого розвитку, забезпечувати добробут працівників і сприяти гармонійному розвитку суспільства.

Існують два підходи щодо визначення сутності соціальної відповідальності менеджера суб'єктів економічних відносин. Перший базується на класичній економічній концепції, згідно з якою соціальна відповідальність менеджера зводиться до забезпечення максимального прибутку для суб'єкта господарювання при дотриманні чинного законодавства та нормативно-правових актів. У межах цього підходу соціальна відповідальність трактується як юридична відповідальність, а всі дії менеджера, що не суперечать закону, вважаються прийнятними з точки зору суспільства. Другий підхід розглядає соціальну відповідальність менеджера як прагнення до гармонійного поєднання економічної ефективності з етичними, соціальними та екологічними аспектами управлінської діяльності. У цьому контексті менеджер виступає не лише

виконавцем економічних функцій, але й активним учасником суспільного розвитку. Такий підхід передбачає відповідальність не тільки за результати діяльності господарюючого суб'єкта, а за його вплив на добробут персоналу, стан навколишнього природного середовища, розвиток територіальних громад та суспільства в цілому.

Залежно від об'єкту впливу, структура соціальної відповідальності менеджера може бути представлена у вигляді таких рівнів:

- Відповідальність перед споживачами – забезпечення якості продукції та послуг, дотримання етичних стандартів у взаємодії з клієнтами, прозорість маркетингової політики.

- Відповідальність перед персоналом (підлеглими) – створення безпечних і гідних умов праці, розвиток персоналу, забезпечення соціальних гарантій та дотримання принципів справедливості.

- Відповідальність перед суспільством і державою – участь у вирішенні соціальних проблем, благодійність, екологічна свідомість, податкова доброчесність, підтримка громадських ініціатив.

- Відповідальність перед акціонерами, інвесторами та партнерами –забезпечення стабільного фінансового розвитку, прозорість звітності, етичне ведення бізнесу, дотримання зобов'язань. [107]

Соціально відповідальний менеджер – це фахівець, який поєднує професійні управлінські компетенції з етичними цінностями, здатністю до стратегічного бачення, емпатією та навичками соціального лідерства. Такий менеджер ініціює та підтримує інклюзивне середовище, забезпечує рівні можливості для розвитку працівників, дбає про їхнє фізичне й психоемоційне благополуччя, активно підтримує внутрішні корпоративні ініціативи, пов'язані з волонтерством, охороною довкілля, гендерною рівністю тощо.

В сучасних умовах нестабільності, глобалізації та швидких технологічних змін, включаючи цифрову трансформацію соціально

відповідальна діяльність вимагає від менеджерів не лише професійних компетенцій у сфері управління, а й розвинених особистісних і міждисциплінарних навичок – навичок майбутнього. (рис. 3.5). Менеджери, які володіють навичками майбутнього, формують нову модель лідерства, що базується на цінностях стійкості, етичності та партнерства. Вони здатні трансформувати суб'єкти економічної діяльності в адаптивні та інноваційні, які не лише витримують тиск зовнішніх змін, а й активно трансформують виклики у можливості. Такі суб'єкти впроваджують соціально відповідальні стратегії, підтримують культуру безперервного навчання, формують довіру серед працівників, споживачів і суспільства, мають високий рівень готовності до кризових ситуацій. У сучасному контексті навички майбутнього для управлінців перестають бути додатковими перевагами, перетворюючись на необхідну основу ефективного управління. Саме ці навички забезпечують здатність керівників приймати етичні рішення, адаптуватися до змін і гармонізувати інтереси бізнесу, суспільства та навколишнього середовища.

Рисунок 3.5. Навички соціально відповідального менеджера
сформовано автором

В контексті сучасного соціально відповідального управління персоналом особливу роль відіграє емоційний інтелект, тобто здатність розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції, а також ефективно взаємодіяти з емоціями інших, управляти стресом, вибудовувати довірливі відносини. В сучасному цифровому середовищі, де технологічні інновації трансформують усі сфери економічної діяльності, цифрова грамотність та адаптивність до змін є невід'ємними характеристиками ефективного і соціально відповідального менеджера. Цифрова грамотність передбачає володіння цифровими інструментами та стратегічне мислення в умовах цифровізації. Адаптивність полягає в здатності швидко орієнтуватися у змінному середовищі, оперативно реагувати на глобальні виклики, впроваджуючи нові формати управління, цифрові моделі комунікації та гнучкі підходи до організації праці. Екологічна свідомість це обізнаність щодо впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище, готовність ухвалювати рішення, які сприяють мінімізації екологічного сліду від діяльності та сталому розвитку. Резилієнтність визначається здатністю менеджерів зберігати функціональність, адаптуватися до кризи та швидко відновлюватися. Ця навичка є не лише індивідуальною якістю лідера, а й колективною характеристикою. Управління змінами передбачає гнучкість у умовах невизначеності, трансформацію бізнес-моделей згідно з викликами часу. Лідерство співпраці – це управлінський підхід, що базується на довірі, відкритості, та залученні до спільної діяльності всіх учасників процесу через побудову партнерства, мотивації команди до спільних цілей Креативність та інноваційність у соціальному контексті розглядається, як здатність генерувати оригінальні ідеї та впроваджувати революційні рішення для подолання суспільних викликів. Це трансформація творчого потенціалу в конкретні дії, що покращують якість життя. Через соціальну комунікацію менеджер доносить місію, бачення та корпоративні цінності,

підкріплюючи їх прикладами дій, що створює єдиний інформаційний простір всередині та назовні організації. Менеджер відіграє ключову роль у розвитку толерантності та емпатії в колективі, що дозволяє уникати конфліктів на ґрунті непорозумінь і створює команду, здатну працювати в умовах різноманітності. Крос-культурна компетентність дозволяє приймати зважені рішення з урахуванням культурних особливостей різних регіонів, адаптувати бізнес-моделі до місцевих потреб і соціальних очікувань. Етичне лідерство – це стиль керівництва, заснований на принципах моралі, чесності та соціальної відповідальності, коли рішення приймаються з урахуванням не лише економічної вигоди, а й їх впливу на суспільство та довкілля. Та передбачає не лише дотримання законодавчих вимог чи корпоративних стандартів, а й внутрішню мотивацію менеджера діяти відповідально, чесно й орієнтуючись на довгостроковий добробут суспільства. Критичне мислення дозволяє менеджеру аналізувати великі обсяги інформації, оцінювати ризики та передбачати соціальні й екологічні наслідки своїх рішень. Воно дозволяє не просто споживати інформацію, а трансформувати її в якісні рішення, та виступає захистом від інформаційного шуму та основою професійної надійності. Етичний технологічний підхід забезпечує гармонійне поєднання технологічного прогресу з повагою до прав людини, охороною довкілля та дотриманням суспільно значущих цінностей. Соціально відповідальний менеджер зобов’язаний забезпечити використання цифрових інструментів відповідно до принципів безпеки, відкритості та доступності. Це включає прозоре прийняття рішень та дотримання стандартів етичного програмування. Важливо також свідомо відмовлятися від технологій, що можуть призводити до емоційних маніпуляцій або сприяти поширенню дезінформації, що сприяють надмірному споживанню або екологічній нерівності.

Для суб’єктів економічних відносин, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, важливо розвивати ключові компетенції майбутнього у своїх менеджерів. Вони полягають у гармонійному поєднанні професійної майстерності, морально-етичних принципів та адаптаційного потенціалу. Систематичний розвиток цих якостей сприяє формуванню управлінської команди, здатної ефективно поєднувати економічні цілі з соціальною місією господарюючого суб’єкту, що сприяє досягненню довгострокового успіху та позитивної репутації серед стейкхолдерів.

У кожному секторі економіки соціальна відповідальність проявляється по-різному, що визначає й особливості підготовки менеджерів, здатних ефективно впроваджувати відповідальні практики в управлінні персоналом.

В аграрному секторі особливого значення набуває підготовка менеджерів, які поєднують знання в галузі аграрних технологій з розумінням соціального контексту сільських територій. Основні напрями формування соціальної відповідальності менеджера стосуються впровадження програм підвищення кваліфікації працівників із сучасних аграрних технологій, створення умов для охорони здоров’я працівників; забезпечення базової соціальної інфраструктури, просування екологічної відповідальності та сталого землекористування.

Менеджери банків повинні демонструвати високий рівень соціальної чутливості, що проявляється у внутрішній корпоративній культурі, роботі з клієнтами та персоналом. Формування соціально відповідального керівника в банківській сфері включає розвиток емпатії, клієнтоорієнтованості, етики ділового спілкування, впровадження коучингових програм, психологічної підтримки; підтримку волонтерських і благодійних ініціатив працівників.

У страховій сфері акцент робиться на етиці продажів, якості обслуговування та довірі клієнтів. Менеджери мають бути прикладом соціальної доброчесності, а також сприяти розвитку персоналу через проведення етичних тренінгів, спрямованих на боротьбу з агресивними або маніпулятивними практиками, розробку систем мотивації, орієнтованих на якість клієнтського досвіду; підтримку внутрішніх ініціатив співробітників, спрямованих на участь у соціальних проєктах, навчання принципам сталого розвитку страхових продуктів, зокрема в контексті екологічних ризиків.

У туристичному секторі соціальна відповідальність менеджера тісно пов’язана з культурною та екологічною свідомістю. Відповідальний менеджер має забезпечити якісне обслуговування, повагу до місцевих громад та довкілля, організовувати мовну та міжкультурну підготовку персоналу; підтримувати екологічні ініціативи, навчання сталому туризму, впровадження «зелених» маршрутів, сприяти збереженню культурної спадщини регіонів, налагоджувати партнерство з місцевим бізнесом для створення соціального ефекту від туризму.

Формування соціально відповідального менеджера – це міжгалузеве завдання, що має враховувати специфіку кожної галузі, але за основу брати такі спільні принципи, як повага до людини, етичність, екологічна свідомість, турбота про розвиток персоналу та орієнтація на довгострокову цінність. Саме такі менеджери здатні зробити соціальну відповідальність дієвою складовою корпоративної культури.

Соціальна відповідальність менеджера є необхідною умовою формування соціально відповідального корпоративного середовища. Зовнішні прояви соціальної відповідальності не можуть бути сталими та ефективними без внутрішньої складової, тому відповідальність суб’єктів економічних відносин може бути направлена на різні об’єкти, та має бути комплексною. До основних об’єктів можна віднести державу та органи

влади, місцеві громади, навколишнє природне середовище, персонал господарюючого суб'єкта, споживачів, партнерів та постачальників, інвесторів та акціонерів тощо. Соціальна відповідальність передбачає баланс між інтересами суспільства, держави та суб'єкта економічних відносин, проте саме персонал є ключовою ланкою для досягнення стійкого розвитку.

Працівники є носіями знань, навичок, досвіду та корпоративної культури. Від їх залученості, мотивації та професійного рівня залежить ефективність діяльності суб'єктів економічних відносин, його конкурентоспроможність та сталий розвиток. Соціально відповідальна діяльність спрямована на персонал має безпосередній вплив на внутрішній мікроклімат, продуктивність, рівень лояльності персоналу, плинність кадрів. Турбота про персонал створює позитивну корпоративну репутацію. Створення гідних умов праці, можливостей професійного зростання, системи заохочення та соціального захисту стимулюють ініціативність, підвищують якість виконання обов'язків і сприяє досягненню стратегічних цілей. Стандарти ISO 26000, ILO (МОП), Глобальний договір ООН та ESG-підходи особливо наголошують на соціальному захисті та правах працівників як ключових елементах відповідального управління. Персонал виступає ключовим інструментом комунікації суб'єктів економічних відносин у взаємодії з стейкхолдерами. Його професійна поведінка та соціальна активність (включаючи участь у волонтерських програмах, благодійних акціях та екологічних ініціативах) становить важливий механізм формування корпоративного іміджу.

Управління персоналом для реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічної діяльності є одним із ключових чинників сталого розвитку господарюючих суб'єктів в сучасних умовах. Такий підхід передбачає, що кадрова політика не обмежується лише забезпеченням функціонування трудового процесу, а інтегрується в ширший контекст

етичних, екологічних, економічних та соціальних зобов'язань бізнесу перед працівниками, суспільством і державою. Соціальна відповідальність у системі управління персоналом розглядається нами як сукупність правових, економічних, соціальних та екологічних механізмів, які впроваджуються керівництвом організації з метою створення сприятливих умов праці, забезпечення професійного зростання, матеріальної стабільності, особистісної реалізації працівників, а також підтримки балансу між трудовою та особистою сферами життя.

Підходи до управління персоналом на основі соціальної відповідальності передбачають формування такої системи управління, в якій ключову роль відіграє забезпечення добробуту працівників, їх розвиток та гармонізація інтересів компанії, колективу і суспільства. Застосування соціально відповідальних практик в управлінні персоналом сприяє підвищенню мотивації, залученості, лояльності та довготривалої ефективності трудових ресурсів. Соціальна відповідальність в управлінні персоналом є предметом дослідження багатьох науковців, які розглядають її з різних теоретичних та практичних аспектів.

Соціально відповідальне управління персоналом передбачає багатовимірний підхід до роботи з кадрами, в якому поєднуються як економічні, так і соціальні інтереси суб'єкта економічних відносин та його працівників. Аналіз представлених підходів (табл. 3.6) свідчить, що сучасні тенденції в управлінні персоналом зосереджуються не лише на ефективності та продуктивності, але й на ціннісних аспектах – інклюзії, партнерстві, сталому розвитку.

Людиноцентричний підхід у різних секторах набуває специфічних форм, але його сутність проявляється в цінності людини як основного ресурсу. Суб'єкти економічних відносин, що застосовують даний підхід, демонструють вищу лояльність персоналу, клієнтів і партнерів.

Таблиця 3.6.

Підходи до управління персоналом на основі соціальної відповідальності

Підхід	Ключові автори	Основні ідеї та концепції
Людиноцентричний	Абрахам Маслоу [343]., Дуглас МакГрегор [349], Пітер Друкер [299]	Ієрархія потреб, Теорії X та Y, повага до особистості, роль працівника як цінності
Інклюзивний	Гері Беккер [277] Джеффрі Пфеффер [361]	Рівні можливості, розмаїття, корпоративна інклюзія, соціальна справедливість
Інвестиційний	Гері Беккер [277] Едвард Лоулер [338]	Людський капітал як інвестиція, розвиток персоналу, економічна ефективність
Партнерський	Річард Бойацис, [281] Девід Гест [317]	Участь персоналу в управлінні, емоційний інтелект, довіра, мотивація

сформовано автором

Людиноцентричний підхід закладає основи для побудови організаційної культури, орієнтованої на гідність працівника, в центрі управлінської діяльності є людина, як основна цінність господарюючого суб'єкту. Цей підхід виходить із визнання того, що ефективність, інноваційність і сталий розвиток суб'єкту економічних відносин залежать від добробуту, мотивації та задоволеності персоналу. Людиноцентричний підхід до управління персоналом на основі соціальної відповідальності орієнтується на визнання цінності кожного працівника як головного ресурсу суб'єкту економічних відносин, полягає у врахуванні інтересів працівника в процесах організаційного розвитку, прийняття рішень, організації праці та формування корпоративної культури та передбачає створення умов, за яких задоволення потреб, благополуччя, розвиток і мотивація персоналу стають ключовими пріоритетами управлінських рішень. Основними аспектами підходу є: індивідуалізація розвитку,

самореалізація, психологічна підтримка, мотивація та залученість, баланс між особистими цілями та цілями організації [131].

Людиноцентричний підхід реалізується у різних сферах діяльності. Аграрні виробники, що застосовують даний підхід до управління персоналом на основі соціальної відповідальності орієнтовані на покращення умов праці на виробництві (особливо для працівників ручної праці в польових умовах), навчанні сучасним технологіям та сталому землеробству, програмах соціального захисту для сезонних працівників, залученні місцевих громад до прийняття рішень щодо землекористування.

В банківському секторі людиноцентричність виявляється через розвиток клієнтоорієнтованої культури, психоемоційну підтримка персоналу, work-life balance, ментальне здоров’я, волонтерські ініціативи працівників, системи навчання та розвитку кар'єри.

В страхових компаніях людиноцентричний підхід до управління персоналом реалізується через комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості трудового життя, емоційного добробуту працівників та створення умов для їх самореалізації. Через впровадження програм ментального здоров’я, формування персональних траєкторій кар’єрного росту, відкритий діалог між керівництвом і працівниками, впровадження гнучкого графіка, можливість дистанційної роботи.

В сфері туризму людиноцентричність проявляється через підтримку локальних громад і працівників туризму (гідів, перевізників, ремісників), організацію подорожей з повагою до культурного контексту, навчання персоналу принципам сталого та відповідального туризму.

Інклюзивний підхід до управління персоналом на основі соціальної відповідальності передбачає створення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їх віку, статі, національності, релігії, соціального статусу, фізичних можливостей або інших ознак. Його мета полягає в забезпеченні соціальної справедливості в трудовому середовищі,

що сприяє гармонійному розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності. Інклюзивність в управлінні персоналом означає активну політику недискримінації, визнання унікальності кожного працівника, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на повагу, підтримку та співпрацю. Індекс рівності на робочому місці (Workplace Equality Index), запроваджений британською благодійною організацією Stonewall, слугує інструментом оцінки та порівняння організацій за рівнем інклюзивності та недискримінації, зокрема в контексті сексуальної орієнтації та ґендерної ідентичності [378]. У відповідь на потребу у більш ширшому охопленні з'явилися інші підходи до вимірювання рівності. Одним із прикладів є індекс гендерної рівності на робочому місці (WGEI), який ґрунтується на п'яти ключових показниках [399]: різниця в оплаті праці чоловіків і жінок, розрив у частоті підвищення заробітної плати, розрив у можливостях кар'єрного просування, частка працівників, яким підвищили оплату праці після декретної відпустки, рівність в оплаті праці серед працівників з найвищим доходом. Цей індекс має на меті виявлення та усунення гендерних диспропорцій у сфері праці, а також стимулювання роботодавців до формування інклюзивного середовища, що підтримує принципи соціальної відповідальності. Його концепція є частиною ширшого тренду щодо інституціоналізації соціальних стандартів у сфері управління персоналом на засадах справедливості, прозорості та рівних можливостей [324]. Розвиток індексів рівності на робочому місці свідчить про зростання уваги до питань різноманіття, інклюзії та соціальної відповідальності в управлінні персоналом, однак їх ефективне використання потребує адаптації до мультикультурного, економічного та правового контексту кожної країни та суб'єкту економічних відносин.

В Україні також впроваджено механізм оцінювання інклюзивності та рівності у сфері трудових відносин застосовуючи Український Індекс

корпоративної рівності. Його метою є вивчення політик, правил і практик як приватних, так і державних суб'єктів економічних відносин щодо дотримання принципів недискримінації, підтримки рівності та просування ідей різноманіття на робочому місці [179]. Ініціатором розрахунку даного індексу виступила громадська організація «Точка опори ЮА» за підтримки ГО «Центр «Соціальна дія», «Сучасна жінка», а також міжнародного фонду «Відродження» [239].

Повномасштабна війна в Україні призвела до значного зростання кількості осіб з інвалідністю, що, своєю чергою, актуалізувало питання інклюзивності в системі управління персоналом. Зокрема, все більшої ваги набуває потреба в адаптації робочого середовища, розробці індивідуалізованих програм працевлаштування, професійної реабілітації та підтримки ментального здоров'я працівників. Інклюзивна кадрова політика стає ключовим елементом соціально відповідального менеджменту, орієнтованого на повагу до людської гідності та забезпечення рівного доступу до трудової діяльності для всіх категорій населення, зокрема вразливих груп.

За перші десять місяців війни 2022 року понад 45 тисяч українців отримали інвалідність, а до кінця 2023 року загальна кількість осіб з інвалідністю перевищила 3 млн., що становить близько 10% населення країни. Важливим питанням стає реадаптація та ресоціалізація ветеранів, які повертаються до мирного життя. Тому держава та підприємства мають розробляти та впроваджувати нові підходи до управління людськими ресурсами, орієнтовані на інтеграцію людей з особливими потребами [119]. Оскільки інклюзивний розвиток стає дедалі важливішим для соціально-економічного прогресу, інтеграція людей з інвалідністю набуває особливого значення в стратегії управління персоналом українських суб'єктів економічних відносин, в подальшому така необхідність буде лише зростати, особливо в повоєнний період [89].

У аграрному секторі інклюзивність проявляється через залучення представників локальних спільнот, що сприяє соціальній згуртованості сільських територій, навчанні жінок та молоді сучасним агротехнологіям, що підвищує їх конкурентоспроможність, створенні умов праці для людей з інвалідністю, що демонструє відповідальність до працівників з особливими потребами.

Банки активно інтегрують працівників з інвалідністю до колективів, адаптуючи середовище, розробляють цифрові сервіси з врахуванням потреб маломобільних груп населення, що є ознакою цифрової інклюзії.

Страхові компанії підтримують працівників з різних етнічних груп і соціальних верств, що сприяє мультикультурності, співпрацюють з місцевими громадами через благодійні програми, акцентуючи увагу на інклюзивності зовнішньої взаємодії.

Туристичні компанії залучають до роботи представників різних культур і національностей, що відображає глобальну спрямованість індустрії, формують інклюзивні послуги (контент, інструктаж, сервіси) для клієнтів з особливими потребами, підтримують гендерну рівність у команді.

Таким чином, інклюзивний підхід у кожному з розглянутих секторів реалізується через унікальні механізми, адаптовані до специфіки галузі. Його впровадження підвищує рівень соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин, сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця та забезпечує сталість соціально-трудових відносин. Особливої актуальності цей підхід набуває в умовах воєнних дій, коли питання підтримки вразливих груп населення є досить актуальним.

Інвестиційний підхід до управління персоналом на основі соціальної відповідальності розглядає працівників як ключовий актив суб’єкта економічних відносин, в який необхідно систематично інвестувати. Це не лише витрати на оплату праці, а й стратегічні вкладення у розвиток

людського капіталу, що забезпечують сталу конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Інвестиційний підхід базується на ідеї, що розвиток персоналу це інвестиція, а не витрати. Господарюючі суб'єкти інвестують в навчання, підвищення кваліфікації; розвиток лідерських якостей та залученості персоналу; покращення умов праці; покращення фізичного та психоемоційного стану працівників; стимулювання інноваційності та ініціативності; розвиток внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на цінності довіри, підтримки, відповідальності. Процеси формування людського капіталу в сучасному цифровому середовищі відзначаються високою динамічністю, що значною мірою зумовлено зростанням швидкості поширення інформації завдяки передовим інформаційним технологіям. Однак це спричиняє більш швидке старіння знань і підвищення потреби в додаткових інвестиціях у оновлення всіх видів ресурсів. Світ змінюється, а доступ до інформації та здатність ефективно її використовувати стають ключовими факторами, які визначають швидкість процесів накопичення та використання людського капіталу [46].

Усі інвестицій у людський капітал К. Макконнел і С. Брю розділяють на такі групи:

- витрати на освіту (включають загальну і спеціальну, формальну і неформальну підготовку на робочому місці);
- витрати на охорону здоров'я (витрати на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов);
- витрати на мобільність, завдяки, яким працівники мігрують з місць із відносно низькою продуктивністю в місця з відносно високою [348].

Інвестиції в людський капітал є ключовим фактором, що визначає не тільки економічний розвиток окремої особи, а й прогрес усього

суспільства. Інвестиції в персонал мають найбільший вплив на початкових етапах його розвитку, проте їх ефективність значною мірою залежить від тривалості активного працездатного періоду. Якісні та тривалі інвестиції, такі як професійна підготовка, освіта та розвиток навичок, здатні приносити більш стійкий та продовжений ефект протягом кар'єри. Людський капітал може не лише зношуватися внаслідок старіння, як фізичне і моральне старіння знань, але й здатний до накопичення та примноження завдяки освіті, розвитку та досвіду, з часом людський капітал може як втрачати свою цінність через старіння знань, так і підвищуватися за рахунок нових інвестицій у розвиток. Доходність від інвестицій у людський капітал зростає до певної межі активного працездатного віку, після чого ця доходність знижується. Це пов'язано з обмеженням потенціалу розвитку людини в старшому віці через фізичні або психофізіологічні зміни. Порівняно з іншими формами капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними для як окремих осіб, так і для суспільства в цілому. Вони забезпечують не тільки індивідуальний розвиток, але й сприяють розвитку економіки та підвищенню якості життя [2].

У контексті інвестиційного підходу до управління персоналом на основі соціальної відповідальності, різні галузі економіки мають специфічні практики розвитку персоналу, спрямовані на підвищення ефективності праці, задоволення соціальних потреб працівників та зміцнення стійкості суб’єкта господарювання. Аграрні підприємства здійснюють інвестиції в підвищення кваліфікації робітників шляхом організації навчальних програм із сучасних агротехнологій. Водночас важливого значення набувають заходи з охорони здоров’я працівників, включаючи захист від впливу хімічних речовин та регулярні медичні огляди. Соціально відповідальні аграрні компанії також розвивають

інфраструктуру підтримки – забезпечують сезонних працівників житлом, створюють умови для догляду за дітьми.

Банківські установи зосереджуються на розвитку «м'яких» навичок персоналу, таких як емпатія, комунікабельність та клієнтоорієнтованість. У межах внутрішньої політики соціальної відповідальності впроваджуються програми фінансової грамотності для співробітників, а також психологічні ініціативи, зокрема коучинг та антистрес-тренінги, що сприяють зниженню рівня емоційного вигорання.

Страхові компанії реалізують етичні тренінги, орієнтовані на запобігання агресивним або неетичним продажам. Особлива увага приділяється розробці мотиваційних систем, що стимулюють якісний клієнтський сервіс. Крім того, компанії заохочують участь працівників у волонтерських та соціальних ініціативах, що сприяє формуванню позитивного іміджу організації та згуртованості колективу.

Туристичні компанії інвестують у розвиток мовних компетенцій персоналу з метою покращення якості обслуговування іноземних клієнтів. Також активно впроваджуються крос-культурні тренінги, що сприяють кращому розумінню потреб споживачів із різних країн. У межах екологічної відповідальності працівників навчають принципам сталого туризму, включаючи практики мінімізації впливу на довкілля.

Кожен сектор економіки формує власну систему пріоритетів щодо інвестицій в персонал, зважаючи на специфіку діяльності, цілі суб'єктів економічних відносин та зовнішнє середовище. Водночас спільною рисою для всіх галузей є акцент на розвиток персоналу та соціальний захист. Найефективнішими виявляються ті програми, які поєднують професійне зростання персоналу із заходами соціальної відповідальності, створюючи таким чином умови для підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та формування позитивного соціального іміджу.

Партнерський підхід в різних галузях є не лише елементом соціально відповідального управління, але й чинником підвищення економічної ефективності, сприяючи формуванню лояльності, залученості та мотивації персоналу.

Партнерський підхід управління персоналом на основі соціальної відповідальності ґрунтується на ідеї співпраці між роботодавцем і працівниками як рівноправними сторонами, що спільно формують умови праці, приймають управлінські рішення та беруть участь у соціальних ініціативах. Цей підхід ґрунтується на взаємовигідному партнерстві між суб’єктом економічних відносин та його працівниками, що базується на спільних цілях і цінностях. Здійснюються заходи, спрямовані на розвиток персоналу, зокрема на формування професійних компетентностей і розкриття творчого (інноваційного) потенціалу. Завдяки цьому, працівники підвищують свій внесок у розвиток господарюючого суб'єкта [159].

Партнерський підхід до управління персоналом базується на таких ключових засадах розвитку соціального партнерства та укладенні колективних договорів; зменшенні або усуненні статусного розриву між управлінським персоналом і працівниками; забезпеченні комфортних і безпечних умов праці; підтримці працівників у процесі вивільнення, зокрема шляхом сприяння в працевлаштуванні; участі працівників у розподілі прибутків підприємства; систематичному підвищенні кваліфікації персоналу. У практиці управління провідних суб’єктів господарювання дедалі частіше реалізуються принципи гуманізму та соціально відповідального ставлення до працівників, що повністю відповідає ідеології партнерських взаємин у сфері управління персоналом [95].

Таким чином, соціально відповідальне партнерство не лише підвищує економічну ефективність господарюючого суб’єкта, але й

зміцнює корпоративну культуру, зменшує соціальні ризики та сприяє сталому розвитку.

Партнерство між роботодавцем і працівниками є важливою складовою сучасної системи управління персоналом, особливо в умовах воєнного стану. За таких умов суттєво змінюють пріоритети та форми взаємодії між роботодавцем і працівниками, що вимагає адаптації партнерського підходу. Партнерство в цей період набуває особливого значення, оскільки ґрунтується не лише на економічних інтересах, а й на спільній відповідальності за стабільність, безпеку та підтримку один одного. Роботодавці забезпечують умови праці, що відповідають воєнному стану, впроваджують гнучкий графік, дистанційний формат роботи, підтримують евакуацію персоналу з небезпечних територій. Реалізація програм ментального здоров'я, консультування, створення дружнього робочого середовища з урахуванням високого рівня стресу. По можливості роботодавець намагаються зберегти зайнятість, навіть в умовах тимчасового скорочення обсягів виробництва чи релокації виробничих потужностей. Підтримуються соціальну активність працівників, надаючи можливість займатись волонтерством, допомагати ЗСУ або постраждалим. Таким чином, партнерство в умовах війни виходить за межі традиційного трудового контракту й трансформується у форму солідарної взаємодії, що базується на соціальній відповідальності, взаємній підтримці та спільному баченні майбутнього.

Партнерський підхід до управління персоналом тісно пов'язаний із розвитком емоційного інтелекту як ключової управлінської компетенції. В умовах сучасного соціально орієнтованого менеджменту, орієнтованого на довгострокове співробітництво, взаємоповагу та довіру, емоційний інтелект стає базовим інструментом ефективної взаємодії між керівництвом і працівниками. Емоційний інтелект дозволяє керівникам глибше розуміти потреби, переживання й мотивацію працівників. Це

сприяє формуванню стійкого емоційного зв’язку, заснованого на довірі, що є основою партнерських відносин. Управлінці з високим рівнем емоційного інтелекту здатні конструктивно реагувати на стресові ситуації, уникати емоційної ескалації та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі, що сприяє стабільності партнерської моделі. Партнерський підхід передбачає активну участь працівників у прийнятті рішень. Високий емоційний інтелект полегшує налагодження міжособистісної комунікації, формує культуру зворотного зв’язку й кооперації. Лідери з розвиненим емоційним інтелектом здатні надихати команду та об’єднувати працівників навколо спільних цілей, що є ключовим у реалізації партнерського підходу. Низький рівень емоційного інтелекту може суттєво погіршувати соціально-економічне становище працівників. Саме тому Суб'єктам економічних відносин необхідно інтегрувати програми розвитку емоційного інтелекту у систему управління персоналом, включивши ці навички до компетенцій керівників та корпоративних цінностей [264]. Розвиток емоційного інтелекту сприяє формуванню довірливих, відкритих і результативних трудових відносин, які базуються на принципах соціальної відповідальності, взаємоповаги та співпраці.

Ринок праці динамічно змінюється під впливом технологічного прогресу, глобалізації, цифрового середовища та соціально-економічних та політичних змін. Відповідно, сучасні та майбутні вимоги до персоналу також зазнають трансформацій, що вимагає адаптації як від працівників, так і від роботодавців. Менеджер як носій управлінських функцій відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури, реалізації принципів етики, забезпеченні соціального добробуту колективу та впровадженні стандартів відповідальної поведінки на всіх рівнях управління. Ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у впровадженні принципів соціальної відповідальності в діяльність суб’єктів економічних відносин.

Врахування соціальних, екологічних та етичних аспектів у роботі з працівниками сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню репутації. Соціальну відповідальність в управлінні персоналом доцільно розглядати як комплекс правових, економічних, соціальних та екологічних заходів, ініційованих менеджером з метою створення сприятливих умов для праці, розвитку та самореалізації найманих працівників. Залежно від галузевої специфіки суб'єкта економічних відносин напрями реалізації соціально відповідальних практик можуть відрізнятися, у виробничій сфері акцент робиться на безпеці праці та охороні довкілля, у сфері послуг – на якості внутрішньої комунікації та корпоративної культури, у фінансовому секторі – на прозорості мотиваційних механізмів та можливостях професійного зростання. Проте, незмінною залишається сутність соціальної відповідальності в управлінні персоналом – забезпечення гідних умов праці, підтримка професійного розвитку, захист прав працівників та формування соціально орієнтованого внутрішнього середовища.

Висновки до третього розділу

1. Ефективне управління маркетинговою діяльністю суб'єктів економічних відносин забезпечує досягнення комерційних цілей та сприяє загальному добробуту, сталому розвитку та раціональному використанню ресурсів. Управління маркетингом охоплює планування, реалізацію, моніторинг та контроль маркетингових програм, що орієнтовані на забезпечення ефективних обмінів із цільовими ринками. Це передбачає узгоджену діяльність щодо розробки товарів (послуг), ціноутворення, комунікацій та каналів розподілу. Застосування інтегрованого підходу дає змогу досягати синергічного ефекту, коли кожен елемент комплексу маркетингу посилює ефективність інших.

2. В сучасному динамічному ринковому середовищі традиційний підхід до управління маркетингом, побудований на моделі «4P», зберігає свою значущість як основа для системного планування маркетингової діяльності. Водночас ефективне функціонування суб'єктів економічних відносин потребує впровадження сучасних підходів, які враховують трансформацію споживчої поведінки, цифровізацію економіки та зростаючу роль соціальної відповідальності. Сучасна концепція управління маркетингом передбачає поєднання класичних засад (зокрема «4P») з розширеними та альтернативними моделями, такими як «5P», «6P», «7P», «8P», «12P», «12P + 4A», «4C», «4V», «4R», «4D», «2P + 2C + 3S», «4E» тощо. Інтеграція цих підходів дозволяє суб'єктам господарювання не лише адаптуватися до глобальних викликів, а й зміцнювати свою соціальну значущість та конкурентоспроможність.

3. Маркетинг розглядається нами як багатовимірний інструмент стратегічного управління, здатний гармонізувати комерційні інтереси з потребами суспільства та довкілля. Управління маркетингом потребує перегляду традиційних підходів з урахуванням нових економічних, соціальних та екологічних викликів. Узагальнені нами принципи управління маркетингом формують концептуальну основу для розробки адаптивних і сталих стратегій розвитку суб'єктів економічних відносин. Запропоновані принципи, орієнтація на споживача, гнучкість і адаптивність, комплексність, системний підхід, конкурентоспроможність, оптимальне та ефективне використання ресурсів, інноваційність, ефективність, надійність і своєчасність інформаційного забезпечення, соціальна відповідальність, забезпечують можливість комплексного реагування на сучасні виклики.

4. Окреслено, що соціально відповідальний маркетинг орієнтований на збалансування комерційних цілей із соціальними, екологічними та етичними пріоритетами, що сприяє підвищенню добробуту суспільства та

збереженню довкілля. Проведений аналіз інструментів, функцій та складових управління маркетингом суб'єктів економічних відносин засвідчив, що впровадження соціально відповідального підходу створює умови для формування стійких, адаптивних і конкурентоспроможних стратегій. Традиційний підхід до маркетингового управління залишається фундаментальним, базуючись на класичних принципах і зосереджуючись на внутрішніх ресурсах та характеристиках товару. Проте сучасний маркетинг вимагає комплексного застосування клієнтоорієнтованих, стратегічних та інтегрованих підходів. Соціально відповідальний маркетинг, сприяє формуванню позитивної репутації та сталому розвитку. Використання цифрових технологій та маркетингу, орієнтованого на аналіз великих даних, відкриває нові можливості для персоналізації, аналітики та ефективної взаємодії зі споживачами в умовах сучасного динамічного ринку.

5. Міжнародна практика провідних аграрних виробників доводить, що соціально відповідальний маркетинг є не лише етичною вимогою часу, а й стратегічним інструментом сталого розвитку аграрного сектору. Поєднання соціальних, екологічних та економічних принципів у діяльності таких компаній, як Cargill, Arla Foods, Syngenta, Bayer, Olam International і Greenyard демонструє ефективність комплексного підходу до вирішення сучасних глобальних викликів. Завдяки системним екологічним інвестиціям, впровадженню органічних технологій, підтримці освітніх і соціальних ініціатив, розвитку сільських територій і прозорій комунікації з ринком, формується нова модель аграрного виробництва – екологічно безпечна, соціально орієнтована та економічно ефективна. Така модель забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, зростання довіри споживачів і гармонійний розвиток аграрних громад.

6. Банківські установив своїй діялльності на міжнародних ринках дедалі активніше впроваджують соціально відповідальний маркетинг як

основу своєї стратегії розвитку, орієнтованої на довгострокову стійкість та соціальну справедливість. Досвід таких банківських організацій, як Deutsche Bank, Santander, HSBC та ING Bank свідчить про ефективність поєднання фінансових інструментів із соціально значущими ініціативами, що охоплюють підтримку малозабезпечених верст населення, розвиток цифрових сервісів, сприяння підприємництву та екологічні проєкти. Формування інклюзивного фінансового середовища, підвищення фінансової грамотності населення, впровадження етичних стандартів взаємодії з клієнтами, інвестиції у сталий розвиток та відмова від практик, що суперечать принципам соціальної відповідальності, підвищують довіру до банківського сектору. А соціально орієнтований банківський маркетинг сприяє зростанню економічної ефективності та формує основу для гармонійного розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій.

7. Соціально відповідальний маркетинг у сфері страхування набуває стратегічного значення в контексті формування інклюзивної, етичної та стійкої фінансової системи. Практика провідних страхових компаній AXA Group, Allianz, Prudential, MetLife демонструє, що впровадження доступних, інклюзивних та прозорих страхових продуктів сприяє розширенню охоплення ринку та підвищенню рівня соціального захисту населення. Поєднання цифрових інструментів, екологічної свідомості, просвітницької діяльності та етичних принципів формує нову модель взаємодії зі споживачем, що ґрунтується на довірі, прозорості та орієнтації на довгостроковий суспільний добробут. Такий підхід не лише відповідає сучасним викликам, а й забезпечує сталий розвиток галузі, підвищуючи її роль як інструмента соціальної стабільності та економічної безпеки.

8. Під час дослідження виокремлено важливий інструмент соціально відповідального маркетингу – екотуризм, що є потужним каталізатором змін у туристичній галузі. Він поєднує економічну ефективність із дбайливим ставленням до природи та соціальною орієнтацією на

підтримку місцевих громад. Досвід провідних міжнародних компаній Intrepid Travel, G Adventures, Responsible Travel, National Geographic Expeditions підтверджує, що інтеграція екологічних практик, інклюзивності та інновацій дозволяє не лише задовольнити потреби сучасного туриста, а й формувати нову етику подорожей, засновану на відповідальності, повазі та сталому розвитку. Екотуризм виступає важливою стратегією трансформації туристичної індустрії в напрямі гармонійного співіснування людини, природи й культури.

9. Уточнено, що формування соціально відповідальних менеджерів є важливим фактором ефективної реалізації принципів соціальної відповідальності в системі управління персоналом. В умовах нестабільності та глобальних викликів успішний менеджер має не лише володіти професійними навичками, а й демонструвати етичну зрілість, соціальну чутливість та здатність до лідерства, орієнтованого на довгостроковий позитивний вплив. Такий менеджер здатен впроваджувати інновації з урахуванням впливу на людей та довкілля, розвивати інклюзивну культуру, управляти змінами з урахуванням людського фактору та будувати довготривалу довіру всередині колективу. Завдяки критичному мисленню, креативності, крос-культурній компетентності та етичному використанню цифрових технологій, соціально відповідальний менеджер стає ключовим агентом змін, що здатен гармонізувати економічну ефективність із принципами соціальної справедливості та сталого розвитку. Саме такі лідери формують нову парадигму управління персоналом – людиноцентричну, інноваційну та етично вмотивовану. У цьому контексті підготовка соціально відповідального менеджера є не лише освітнім, а й суспільним завданням, реалізація якого визначатиме успішність організацій і добробут суспільства у майбутньому.

10. Людиноцентричний підхід в управлінні персоналом змінює фокус управлінських рішень від використання працівника як ресурсу до

визнання його основною цінністю. Такий підхід забезпечує формування корпоративної культури довіри, поваги та підтримки, що сприяє зростанню мотивації, продуктивності та креативності персоналу. Інвестування в людський капітал, створення комфортного та безпечного трудового середовища, залучення працівників до прийняття рішень і підтримка їхнього професійного розвитку стають стратегічною інвестицією у довготривалий успіх суб'єктів економічних відносин.

11. Інклюзивний підхід до управління персоналом ґрунтується на принципах рівності, поваги та прийняття різноманіття. Він забезпечує залучення всіх працівників до професійного й організаційного життя, незалежно від їх індивідуальних особливостей, тим самим створюючи умови для максимального розкриття людського потенціалу. Реалізація інклюзивної політики сприяє зміцненню довіри в колективі й покращенню соціального клімату, підвищенню креативності та стійкості персоналу до зовнішніх викликів.

12. Інвестиційний підхід до управління персоналом на основі соціальної відповідальності формує модель взаємодії між роботодавцем і працівником, де персонал розглядається як стратегічний ресурс, що потребує постійного розвитку та підтримки. Інвестиції в освіту, професійне зростання, здоров'я, добробут і безпечні умови праці не лише підвищують ефективність трудової діяльності, а й формують лояльність, мотивацію та інноваційний потенціал колективу. Такий підхід сприяє формуванню стабільного соціального клімату в організації, зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. У довгостроковій перспективі інвестиції в людський капітал стають основою для сталого розвитку суб'єкта економічних відносин, підвищення його репутації та конкурентоспроможності на ринку.

13. Партнерський підхід до управління персоналом на основі соціальної відповідальності створює умови для формування відкритої,

довірливої та результативної взаємодії між працівниками та роботодавцями. Така модель сприяє зростанню мотивації, залученості та лояльності персоналу, а також активному включенню працівників у процеси прийняття рішень, що підвищує ефективність управління та інноваційний потенціал суб’єктів економічних відносин. Партнерство в трудових відносинах забезпечує баланс між економічними інтересами та соціальними потребами, сприяє формуванню позитивного мікроклімату, зменшенню конфліктності та підвищенню продуктивності праці. У довгостроковій перспективі партнерський підхід зміцнює стійкість суб’єкту економічних відносин, його соціальний капітал і репутацію як відповідального роботодавця.

РОЗДІЛ IV ОБҐРУНТУВАННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

4.1. Аналіз ефективності маркетингових комунікацій суб'єктів економічних відносин.

Сучасне функціонування ринку характеризується високим рівнем інформаційного перевантаження, що проявляється у великій кількості відомостей про суб'єктів економічних відносин та їх товари або послуги, що надходять з різноманітних джерел. Така ситуація обумовлена стрімким розвитком цифрового середовища, активним впровадженням інноваційних технологій, розширенням цифрових каналів передачі інформації та загальною тенденцією до диджиталізації. В таких умовах зростає інтенсивність конкурентної боротьби, що створює додатковий тиск на суб'єкти господарювання та змушує їх переглядати традиційні підходи до взаємодії з цільовою аудиторією. У системі маркетингу, що спрямована на забезпечення результативної взаємодії суб'єктів економічних відносин з споживачами та партнерами, маркетингові комунікації займають провідну позицію як інструмент стратегічного впливу. Вони передбачають цілеспрямоване передавання інформації щодо характеристик, переваг та цінності товарів або послуг потенційним споживачам. Інтенсивне зростання ролі цифрових технологій, поява нових каналів обміну інформацією та зміна поведінки споживачів зумовлюють потребу у перегляді традиційних комунікаційних підходів. Сучасні умови вимагають не лише оновлення інструментарію маркетингових комунікацій, але й їх повноцінної інтеграції в систему менеджменту. Застосування інтегрованого підходу до організації маркетингових комунікацій забезпечує узгодженість між всіма каналами передачі інформації, сприяє підвищенню ефективності взаємодії з цільовою аудиторією, дозволяє

раціоналізувати витрати на реалізацію маркетингової стратегії та отримувати цілісну аналітичну оцінку результатів.

В умовах стрімкої трансформації цифрового середовища, політичної нестабільності та прояву інших ризиків особливого значення набуває адаптація комунікаційних стратегій до сучасних реалій. В умовах воєнного конфлікту маркетингові комунікації відіграють критичну роль у забезпеченні стабільного функціонування суб'єктів економічних відносин, збереженні лояльності споживачів та оперативному інформуванні цільової аудиторії щодо змін в діяльності.

Це вимагає підвищеної гнучкості, оперативності реагування та використання мультиканальних стратегій для підтримання контакту з споживачами. Зокрема, зростає значення диджитал-комунікацій, персоналізованих повідомлень, емоційного маркетингу та контенту, що формує довіру й підтримку в період нестабільності. Воєнні дії створюють складні виклики для ринкового середовища, що зумовлює необхідність адаптації маркетингових стратегій до нових умов господарювання. У широкому розумінні маркетингові комунікації трактуються як сукупність стратегій і засобів, які застосовуються суб'єктами економічних відносин для налагодження взаємодії з цільовою аудиторією з метою підвищення впізнаваності бренду, популяризації товарів і послуг, формування позитивного іміджу та стимулювання споживчого попиту [372].

У вузькому розумінні маркетингові комунікації трактуються як сукупність конкретних інструментів та методів, спрямованих на передачу інформаційних повідомлень про товари або послуги. До таких інструментів належать реклама в засобах масової інформації, розробка рекламних кампаній, управління брендом, а також застосування онлайн-каналів комунікації. Таким чином, маркетингові комунікації зосереджуються переважно на практичних способах донесення

повідомлень до споживачів та на аналізі їхнього впливу на поведінкові моделі цільової аудиторії [32].

Різні автори пропонують власне трактування поняття маркетингової комунікації, акцентуючи увагу на її окремих аспектах (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення маркетингових комунікацій

Автори	Ключовий акцент у визначенні
А. В. Войчак, А. Ф. Павленко	Просування товарів на ринок як основна функція комунікацій
Є. В. Ромат	Система інструментів для інформаційного впливу на зовнішнє середовище
Ж.-Ж. Ламбен	Сигнальна взаємодія з різними аудиторіями: споживачами, партнерами, владою, персоналом
Т. О. Примак	Поведінковий аспект: вплив на рішення споживача та формування іміджу
В. Я. Заруба, І. А. Парфентенко	Динамічний процес інформування, переконання та нагадування
В. В. Добрянська	Стратегічна взаємодія через канали інформації для досягнення довгострокових цілей
Н. В. Попова	Обмін інформацією задля формування попиту та просування продукції
І. В. Король	Система заходів для впливу на споживача та формування іміджу
Т. В. Дубовик, І. О. Бучацька, А. М. Савчук	Цілеспрямована діяльність щодо впливу на поведінку споживача через інформування

сформовано автором на основі [173, 84, 126, 75, 61, 183, 114, 22, 181, 193].

Проведений аналіз свідчить про багатоваріантність наукових підходів до визначення поняття маркетингових комунікацій. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, усі дослідники визнають ключову роль цього інструменту у взаємодії суб’єктів економічних відносин з ринком. У трактуваннях прослідковуються три основні концептуальні напрями:

1. Функціонально-практичний, що фокусується на інструментах просування (А.В. Войчак, А.Ф. Павленко, Є.В. Ромат).

2. Стратегічно-комунікативний, який акцентує увагу на побудові стійких взаємин і репутації (В.В. Добрянська, І.В. Король, Ж.-Ж.Ламбен).

3. Поведінково-орієнтований, де домінує ідея впливу на рішення споживача (Т.О. Примак, І.О. Дубовицька, А.М. Савчук.).

У сучасному маркетинговому середовищі відбувається істотна трансформація комунікаційних підходів, зумовлена впливом цифрових технологій, зміною поведінки споживачів і зростанням соціальної свідомості суспільства. Традиційне розуміння маркетингових комунікацій як інструменту виключно комерційного просування втрачає актуальність, поступаючись місцем більш комплексному, інтегрованому баченню.

Цифрова епоха принесла з собою нові канали взаємодії – соціальні мережі, месенджери, онлайн-платформи, персоналізований контент, штучний інтелект у маркетингу тощо. У таких умовах маркетингові комунікації набувають нових функцій – це не лише інформування чи переконання споживача, а також формування емоційного зв’язку, залучення у діалог, створення ціннісного досвіду для аудиторії.

Водночас зростає важливість соціальної відповідальності як елемента комунікаційної стратегії. Сучасний споживач дедалі частіше очікує від бренду не лише якісного продукту, а й етичної позиції, прозорості, екологічності, участі у вирішенні соціально значущих проблем.

З огляду на це, пропонуємо розглядати маркетингові комунікації як інтегрований процес стратегічної взаємодії суб’єкту економічних відносин з цільовими аудиторіями через традиційні та цифрові канали передачі інформації, який спрямований на формування попиту, зміцнення лояльності, репутації та іміджу, а також на забезпечення соціально відповідальної поведінки як споживачів, так і суб’єктів економічних відносин. Така система комунікацій поєднує інформаційну, емоційну та

етичну складові, базується на принципах відкритості, діалогу, довіри та врахування інтересів усіх стейкхолдерів. Таким чином, маркетингові комунікації розглядатися не лише як механізм впливу на купівельну поведінку, а як інструмент побудови довготривалих, відповідальних і взаємовигідних відносин між суб'єктами економічних відносин та суспільством.

Маркетингові комунікації являють собою складну багатофункціональну систему, яка включає широкий спектр засобів, каналів та інструментів взаємодії суб'єктів економічних відносин з ринковим середовищем. Для ефективного управління ними необхідне їх системне групування за певними ознаками, що дозволяє оптимізувати вибір та застосування комунікаційних засобів залежно від цілей, цільової аудиторії та ринкової ситуації. Нами узагальнено основні підходи до класифікації маркетингових комунікацій [251, 263, 24, 92, 208, 210, 204, 91] та наведено в додатку З.

Сучасні маркетингові комунікації виходить за межі інструменту односторонньої передачі інформації споживачеві. Вони передбачають побудову тривалих і взаємовигідних відносин з цільовими групами на всіх етапах взаємодії з брендом – від первинного інформування до посткупівельної підтримки та емоційної залученості. Така взаємодія формується як логічно впорядкований, багатоетапний процес, що охоплює визначення потреб цільової аудиторії, персоналізацію комунікацій, залучення до діалогу та підтримку довгострокової лояльності. Цей процес має стратегічну спрямованість і зорієнтований на досягнення ключових цілей суб'єкта економічних відносин – збільшення споживчої цінності, зміцнення конкурентних позицій та формування сталого бренду, здатного викликати емоційну довіру та відданість споживачів.

Крім основних цілей маркетингові комунікації виконують допоміжні цілі, які залежать від специфіки товару або послуги, стадії життєвого

циклу бренду, особливостей цільової аудиторії. До допоміжних цілей належать збільшення кількості продажів, утримання позицій суб'єкта економічних відносин на ринку, донесення інформації, підвищення рівня утримання споживачів, відмежування від конкурентів, формування лояльності, віральність (здатність контенту швидко та широко поширюватися серед користувачів) [113].

Пропонуємо виділити наступні етапи процесу взаємодії з реальними та потенційними споживачами (рис 4.1.)

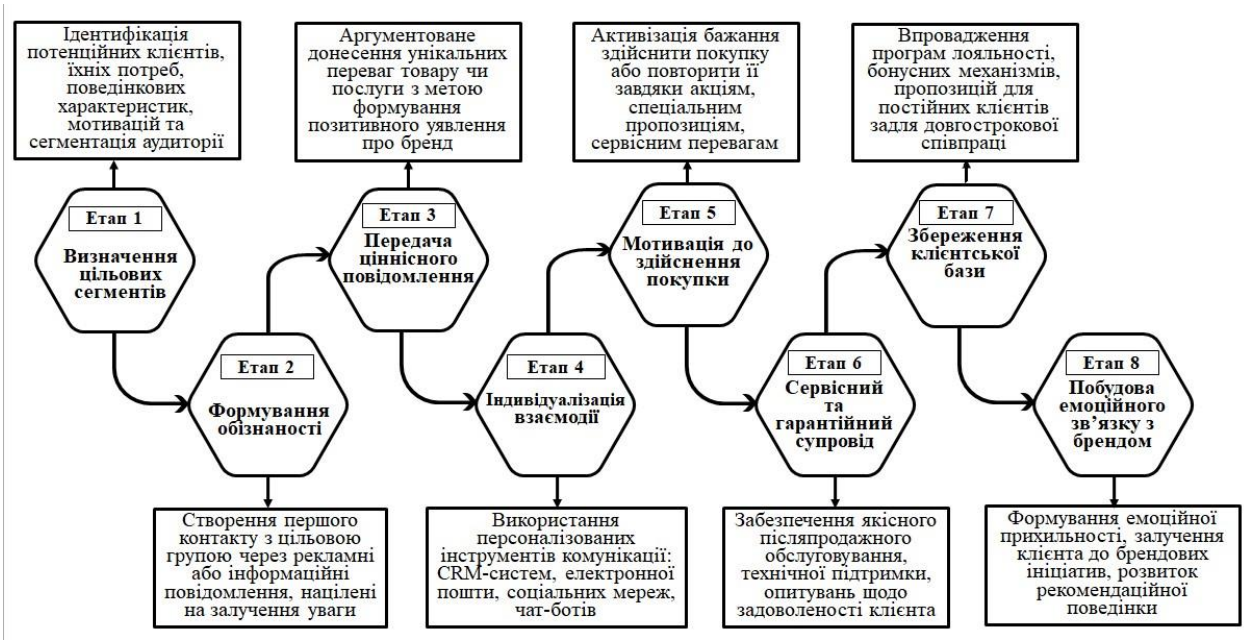

Рисунок 4.1. Етапи процесу взаємодії суб'єктів економічних відносин з споживачами

сформовано автором

Для встановлення й підтримки довготривалих відносин зі споживачами, а також для ефективної побудови маркетингових комунікацій, необхідно мати розуміння індивідуальних потреб, інтересів, уподобань та моделей поведінки споживачів. Маркетингові дослідження виступають важливим інструментом, який дозволяє суб'єктам економічних відносин виявляти приховані резерви, коригувати свої стратегії відповідно до актуального попиту та приймати обґрунтовані рішення, що сприяють оптимізації витрат часу і фінансових ресурсів. В конкурентному

середовищі використання маркетингових досліджень дозволяє краще зрозуміти потреби споживачів та знайти ефективні інструменти комунікації які забезпечують конкурентні переваги [11].

Протягом останніх років світовий ринок маркетингових досліджень стабільно розвивається, і у 2024 році його обсяг досягнув 140 млрд доларів США (рис. 4.2.), що свідчить про системне розширення аналітичної та дослідницької діяльності, яка стає невід'ємною частиною сучасного маркетингу.

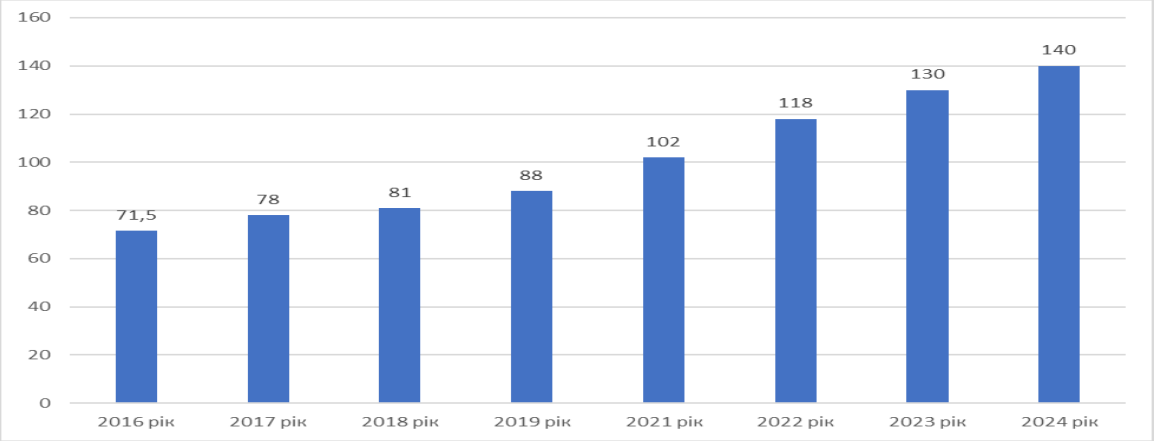

Рисунок 4.2. Світовий ринок маркетингових досліджень, млрд доларів США

сформовано автором на основі [342]

Згідно з результатами Hanover Research [381] активне використання даних маркетингових досліджень допомагає збільшити продажі 91% опитаних суб'єктів економічних відносин. Зокрема, вони мають вищі показники утримання клієнтів, зростання частки ринку та покращення фінансових результатів.

Кількість суб'єктів економічних відносин в Україні, що використовували маркетингові дослідження, поступово повертається до довоєнного рівня (рис 4.3.)

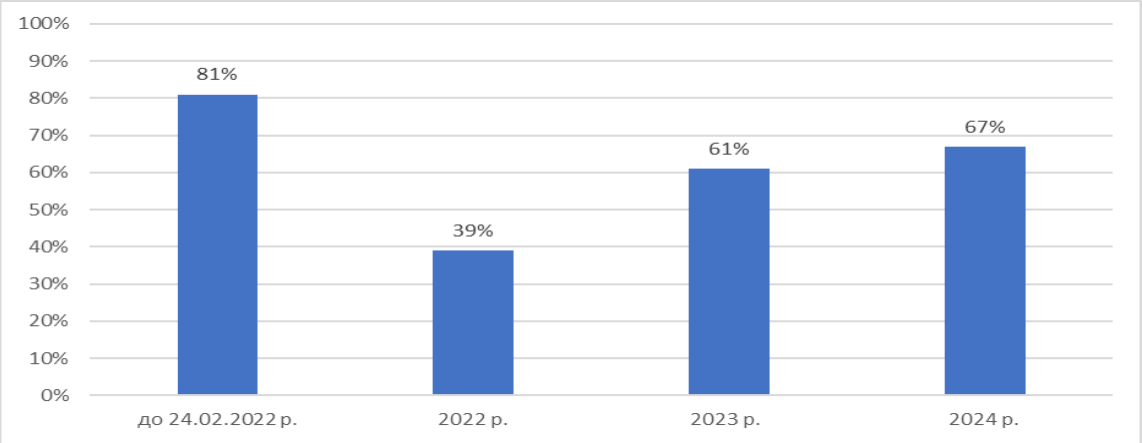

Рисунок 4.3. Динаміка проведення маркетингових досліджень українськими суб'єктами економічних відносин, %

сформовано автором на основі [232]

До 2022 року маркетингові дослідження активно застосовували 81% суб'єктів економічних відносин в своїй діяльності, з початком військових дій, лише 39% змогли продовжувати цю діяльність. Поступова адаптація до умов сьогодення та застосування інструментів антисипативного менеджменту сприяли збільшення кількості суб'єктів економічних відносин, що проводять маркетингові дослідження до 61% та 67% в 2023 та 2024 рр. відповідно Це свідчить про поступове відновлення аналітичної функції та підвищення її ролі в процесах прийняття стратегічних рішень.

33% суб'єктів економічних відносин не мають чітко сформованої стратегії у сфері маркетингових досліджень, що свідчить про фрагментарний підхід до аналітики. Також майже третина суб'єктів господарювання функціонує без окремо виділеного бюджету на проведення таких досліджень. Серед тих, хто все ж планує такі витрати, переважають бюджети в межах до 250 тисяч гривень на місяць (рис 4.4.).

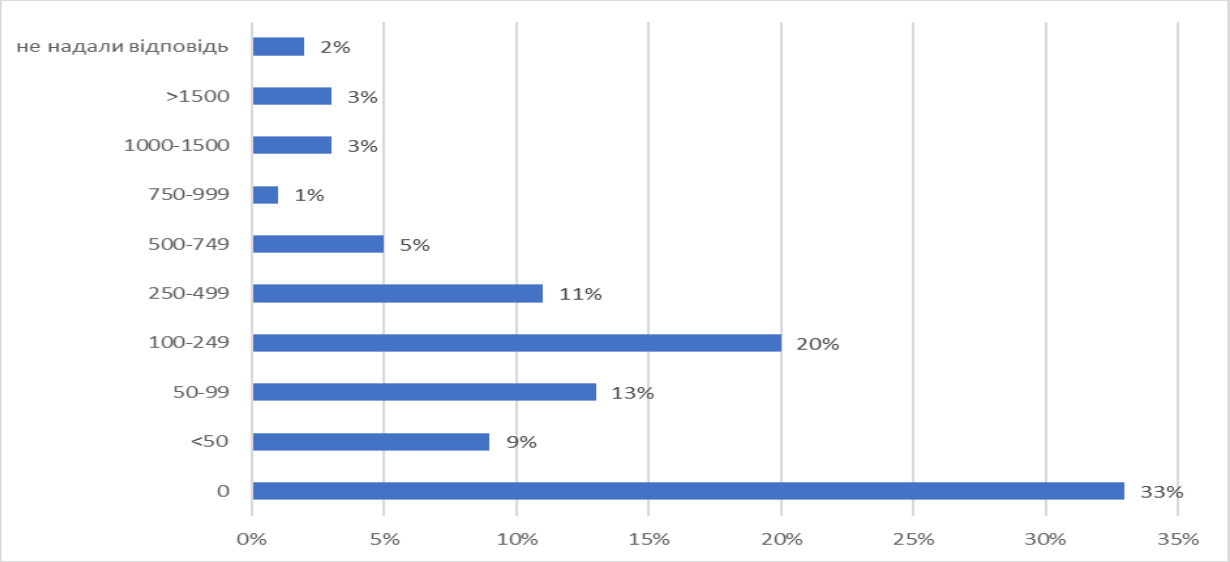

Рисунок 4.4. Запланований бюджет суб'єктів економічних відносин на маркетингові дослідження на місяць в 2024 році, тис грн

сформовано автором на основі [232]

Маркетингові дослідження є ключовим інструментом формування ефективного комплексу маркетингових комунікацій, оскільки вони забезпечують підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору каналів комунікації, сегментації аудиторії, позиціонування бренду та розробки ефективних повідомлень. Адже комплекс маркетингових комунікацій у сучасних умовах повинен бути не лише багатоканальним, але й системним, інтегрованим та клієнтоорієнтованим (рис. 4.5.). Охоплюючи всі фази – від інформування до емоційної прив'язаності, що дозволяє суб'єктам економічних відносин підвищувати ефективність комунікацій, формувати стабільну клієнтську базу й підтримувати позитивний імідж на ринку.

Комплекс маркетингових комунікацій суб'єктів економічних відносин, як цілісна система управління зовнішньою та внутрішньою взаємодією з середовищем, ґрунтується на структурованих елементах. Їх узгоджене функціонування забезпечує реалізацію комунікаційної політики та досягнення маркетингових цілей в умовах високої конкуренції та цифрової трансформації.

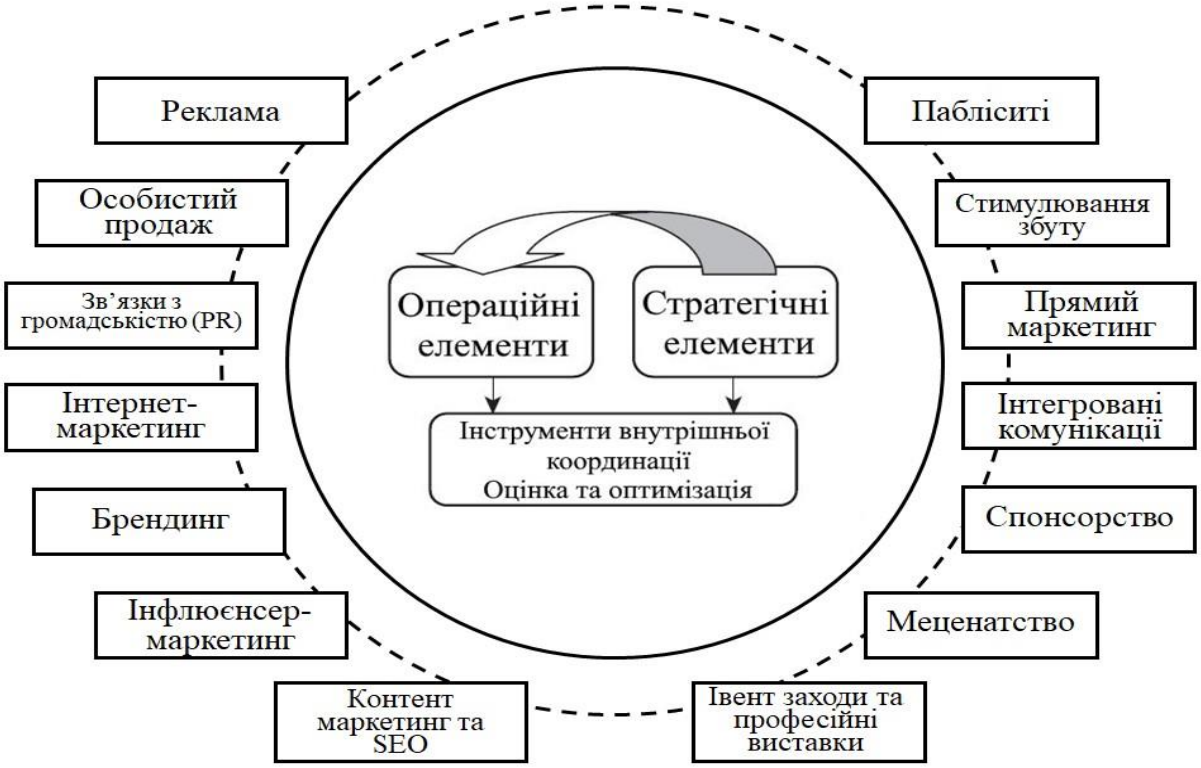

Рисунок 4.5. Комплекс маркетингових комунікацій суб'єктів економічних відносин.

сформовано автором

До стратегічного блоку комплексу маркетингових комунікацій належать ключові управлінські рішення, які визначають загальний вектор комунікаційної політики підприємства. Насамперед маркетингові цілі та ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) слугують інтегрованою системою фінансових і нефінансових критеріїв, яка дає змогу організації оцінити рівень реалізації стратегічних завдань. Ця система виступає інструментом вимірювання досягнень у сфері маркетингової діяльності та забезпечує аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності підприємства. Наступним елементом визначення цільової аудиторії, що включає сегментацію ринку, вивчення поведінкових моделей, мотивацій та налаштування персоналізованих повідомлень відповідно до профілю

користувача. Позиціонування бренду передбачає формулювання унікальної торгової пропозиції, визначення системи цінностей бренду та ефективну комунікацію конкурентних переваг. Завершальним компонентом стратегічного рівня є комунікаційна стратегія, яка об'єднує вибір оптимальних каналів взаємодії (онлайн, офлайн, гібридні), визначення ключових повідомлень (меседжів), а також розробку узгодженої тональності спілкування з цільовою аудиторією.

Операційний рівень зосереджується на практичній реалізації стратегічних рішень. До його складу входить розробка брендбуку та гайдлайнів, які визначають стандарти візуального та вербального представлення бренду (логотип, кольорова гама, типографіка, стилістика повідомлень). Контент-стратегія охоплює планування, створення та поширення інформаційного контенту через блоги, соціальні мережі, email-канали, відеоплатформи, посадкові сторінки тощо. Також важливою є діяльність з медіапланування, яка передбачає вибір каналів комунікації відповідно до поведінки цільової аудиторії та бюджету, з урахуванням встановлених KPI. Крім того, операційна реалізація передбачає активну роботу з даними, включаючи використання CRM-систем, A/B тестування, аналіз взаємодії з контентом та коригування комунікаційних кампаній на основі зібраної інформації.

Внутрішня координація є важливою складовою комплексу маркетингових комунікацій, від якої залежить узгодженість та ефективність реалізації маркетингових ініціатив. Маркетингова автоматизація забезпечує ефективну реалізацію повторюваних дій через застосування інструментів штучного інтелекту, чат-ботів, автоматизованих email-розсилок та персоналізованих алгоритмів. Внутрішні комунікації забезпечують координацію між відділами маркетингу, продажів, PR, що дозволяє забезпечити єдиний вектор зовнішніх повідомлень. У рамках управління репутацією реалізується моніторинг публічних згадок про

бренд, аналіз їх емоційного забарвлення, оперативне реагування на критику. Кризові комунікації передбачають заздалегідь підготовлені алгоритми дій у разі негативного інфополя або репутаційних загроз.

Оцінка та оптимізація комунікаційної діяльності включає аналіз основних показників ефективності – KPI, ROI (Return on Investment), вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, CAC), довічна цінність клієнта (Life-Time Value, LTV), відсоток конверсії тощо. Важливе значення має зворотний зв'язок зі споживачами, що оцінюється за допомогою індексу лояльності NPS (Net Promoter Score), опитувань, аналізу шляхів клієнтів (customer journey). Постійна адаптація комунікаційної стратегії здійснюється на основі результатів аналітики, змін у поведінці споживачів і динаміки ринку.

Розгляд комплексу маркетингових комунікацій як багаторівневої структури, що включає стратегічне планування, операційну реалізацію та постійну аналітичну оцінку, дозволяє суб'єктам економічних відносин ефективно адаптуватися до змін ринку, досягати поставлених цілей і забезпечувати стійкий розвиток бренду у конкурентному середовищі.

Одним із найпоширеніших видів маркетингових комунікацій є реклама, яка використовує різноманітні канали масової інформації, такі як телебачення, радіо, преса, Інтернет, для поширення повідомлень про продукти чи послуги. Реклама має на меті побудову впізнаваності бренду, створення позитивного іміджу та привернення уваги потенційних споживачів [32, 80].

Стимулювання збуту спрямоване на короткострокове підвищення попиту, залучення нових споживачів, збільшення обсягів продажів або підтримку лояльності цільової аудиторії, часто використовується разом і рекламою, PR і прямим маркетингом у рамках комплексної комунікаційної стратегії.

PR (зв’язки з громадськістю) охоплюють взаємодію з громадськістю, створення та утримання позитивного іміджу, а також взаємодію з медіа. PR спрямовані на встановлення та підтримку взаємовідносин з різними групами споживачів, що допомагає у побудові довіри та репутації [209].

Особистий продаж містить прямий контакт між продавцем і покупцем та дає змогу персоналізовано презентувати продукт чи послугу. Прямий маркетинг використовує інструменти, такі як телефонні дзвінки, електронна пошта та поштові розсилки, для безпосереднього звернення до клієнтів і створення індивідуального зв’язку [295]

Паблісіті – це будь-які згадки бренду в медіа. Чим частіше суб’єкта економічних відносин згадують в ЗМІ, тим вища його впізнаваність і, як наслідок, ймовірність збільшення споживачів,. Тобто, паблісіті є інструментом для розширення охоплення та посилення знайомості з брендом, вміння генерувати позитивну публічність є ключовим, оскільки це збільшує шанси на залучення клієнтів та зростання продажів [64].

Інтернет-маркетинг (цифровий, онлайн-маркетинг) – це сучасний підхід до просування продуктів, послуг або брендів за допомогою цифрових технологій та інтернет-платформ. Він дозволяє суб’єктам економічних відносин ефективно вирішувати ключові маркетингові завдання щодо залучення споживачів, збільшення обсягів продажів**,** підвищення впізнаваності бренду, побудови ефективної комунікації з цільовою аудиторією. Завдяки різноманітним інструментам інтернет-маркетинг дає можливість гнучко та цілеспрямовано взаємодіяти з потенційними споживачами в цифровому середовищі [150, 135].

Інтегровані маркетингові комунікації – це стратегічна система взаємопов'язаних комунікаційних інструментів, спрямованих на досягнення єдиного повідомлення через усі канали взаємодії. Сутність інтегрованих маркетингових комунікацій полягає в синхронізації усіх

комунікаційних потоків (від традиційної реклами до цифрових каналів) для досягнення максимального синергетичного ефекту [161].

Брендинг – це стратегічний процес формування унікального комплексу асоціацій, цінностей та образів, пов'язаних із продуктом, послугою або суб'єктом економічних відносин, з метою створення довгострокових конкурентних переваг та емоційних зв'язків з цільовою аудиторією [329, 330].

Івент-заходи слугують потужним інструментом маркетингових комунікацій, що дозволяють створити діалог між брендом та його цільовою аудиторією. Вони поєднують у собі елементи PR, реклами та прямого маркетингу, забезпечуючи комплексний вплив на споживачів. Професійні виставки – це спеціалізовані івент-заходи, де суб'єкти економічних відносин демонструють свої продукти або послуги представникам галузі та потенційним споживачам.

Спонсорство в контексті маркетингових комунікацій розглядається як цілеспрямоване вкладення суб'єктом економічних відносин ресурсів (фінансових, матеріальних або організаційних) у спортивні, культурні чи соціальні заходи з метою формування позитивного іміджу, підвищення впізнаваності та досягнення комерційних результатів. Це форма взаємовигідної співпраці, в межах якої спонсор отримує рекламну або PR-підтримку, а організатор події – необхідні ресурси для її реалізації. Меценатство, на відміну від спонсорства, передбачає безкорисливу підтримку мистецьких, освітніх чи соціально значущих ініціатив, що здійснюється без прямого очікування матеріальної або репутаційної вигоди. У маркетинговому контексті така діяльність може опосередковано впливати на імідж суб'єкта економічних відносин, однак її головною метою є реалізація соціально відповідальної місії, а не комерційний ефект [65].

Інфлюєнсер-маркетинг передбачає співпрацю бренду з лідерами громадських думок (інфлюєнсерами) для просування товарів, послуг або ідей серед їх аудиторії через персоналізовану, адаптовану комунікацію. В Україні інфлюєнсер-маркетинг активно розвивається, особливо серед малих суб'єктів економічних відносин, які прагнуть швидко охопити нішеві аудиторії. Зростає попит на мікроінфлюєнсерів, які мають невелику, але залучену спільноту.

Контент-маркетинг – це стратегічний маркетинговий підхід, зосереджений на створенні та розповсюдженні цінного, релевантного і послідовного контенту для залучення й утримання чітко визначеної аудиторії та, стимулювання клієнта до придбання товару або послуги. SEO – це комплекс заходів з оптимізації вебсайтів для поліпшення їх ранжування в органічній видачі пошукових систем [372].

Реклама є одним з найбільших складових комплексу маркетингових комунікацій, що виконує функцію активного інформування, переконання та стимулювання цільової аудиторії до дії. Для суб'єктів економічних відносин вона слугує інструментом комерційного впливу на споживача, підвищення впізнаваності бренду, формування іміджу та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Рекламна діяльність суб'єктів економічних відносин характеризується активним використанням широкого спектра медіаносіїв, серед яких традиційно високим залишається попит на зовнішню рекламу, телевізійні та цифрові формати. (табл. 4.3.)

Таблиця 4.3.

Аналіз рекламно-комунікаційного ринку України, млн грн

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	% зміни 2024 до 2020	% зміни 2024 до 2023
ТБ-реклама, всього	12175	13642	2604	3870	5800	-52,4	49,9
Пряма реклама	10593	11854	2370	3500	5300	-50,0	51,4
Спонсорство	1582	1788	234	370	500	-68,4	35,1
Диджитал ТБ	20	26	н	450	750	3650,0	66,7

Продовження табл. 4.3.

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	% зміни 2024 до 2020	% зміни 2024 до 2023
Реклама в пресі, всього	1466	1599	342	357	387	-73,6	8,4
Національна преса	866	960	221	235	258	-70,2	9,8
в т.ч. спонсорство	215	243	56	56	62	-71,2	10,7
Регіональна преса	243	268	51	51	54	-77,8	5,9
Спеціалізована преса	357	371	70	71	75	-79,0	5,6
ООН медіа, всього	3159	4098	1756	3244	4626	46,4	42,6
Зовнішня реклама	2433	3092	1363	2081	2988	22,8	43,6
Транзитна реклама	315	397	90	617	790	150,8	28,0
DOOH	291	518	273	504	796	173,5	57,9
Indoor реклама	85	90	30	42	52	-38,8	23,8
Радіо реклама, всього	717	855	333	865	1035	44,4	19,7
Національне	512	605	240	550	680	32,8	23,6
Регіональне	65	80	33	75	85	30,8	13,3
Спонсорство	140	170	60	240	270	92,9	12,5
Диджитал (Internet) медіа реклама	6980	10833	7190	13736	16777	140,4	22,1
Всього рекламний медіа ринок	24517	31053	12225	22522	29375	19,8	30,4

розраховано за даними [61]

Зважаючи на велику кількість видів каналів рекламно-комунікаційного ринку, впродовж останніх п’яти років спостерігається стійке зростання обсягів витрат суб’єктів економічних відносин на рекламу за всіма типами носіїв. З огляду на широку палітру каналів рекламно-комунікаційного ринку, протягом останніх п’яти років спостерігається стійке зростання обсягів інвестицій у рекламну діяльність за більшістю типів медіаносіїв. Це свідчить про збереження актуальності та ефективності маркетингових комунікацій як інструменту впливу на споживчу поведінку. Водночас, початок повномасштабного військового вторгнення у 2022 році спричинив істотне скорочення загального обсягу витрат на рекламну активність, що призвело до падіння фінансування майже всіх медіаканалів. Однак уже в 2023 – 2024 роках ринок демонструє тенденції до відновлення. Так, у 2024 році порівняно з 2020 роком загальні

витрати на рекламно-комунікаційну діяльність зросли на 19,8%, а відносно 2023 року – на 30,4%. В процесі трансформації споживчих уподобань та зростаючого домінування цифрових каналів комунікації спостерігається поступове скорочення обсягів традиційної ТБ-реклами та реклами у друкованих медіа. Ця тенденція обумовлена зміщенням уваги рекламодавців у бік більш гнучких і ефективних цифрових форматів. Попри скорочення сегменту ТБ реклами, обсяг даного ринку у 2024 році продемонстрував приріст на 49,9% у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про відновлення галузі та адаптацію її учасників до нових економічних і технологічних умов. Водночас суттєво зросли витрати на диджитал ТБ, радіорекламу, а також на диджитал (Internet) медіа рекламу, що підтверджує посилення ролі онлайн-комунікацій у структурі маркетингової взаємодії. Однак, в порівнянні з 2023 роком даний ринок зріс на 49,9 %.

Незважаючи на те, що реклама в пресі в 2024 році порівняно з 2023 зросла на 8,4 %, загальна динаміка в порівнянні з довоєнним періодом свідчить про зменшення обсягів маркетингової комунікації застосовуючи цей канал на 73,6 %. Найбільше скорочення зазнала спеціалізована преса на 79%.

Сегмент цифрового телебачення продовжує демонструвати впевнене зростання, зокрема внаслідок інтеграції диджитал TV у цифрові рекламні кампанії та як частини розширення традиційних ТБ-стратегій. Значний внесок у зростання внесли численні спортивні події 2024 року, трансляції яких активно велися через OTT-платформи: кваліфікаційні матчі до ЄВРО, фінальна частина ЄВРО-2024, боксерські бої, а також Олімпійські та Параолімпійські ігри.

Зовнішня реклама має динаміку зростання на 42,6% у порівнянні з 2023 роком. Найактивніше зростання обсягів даного маркетингового каналу комунікації відбулось в західному регіоні. Суттєвим є розвиток

DOOH (Digital Out-of-Home) – приріст у цьому сегменті склав 57,9 % порівняно з 2023 роком. Така динаміка обумовлена зростаючим попитом з боку великих брендів, активною модернізацією носіїв та застосуванням технологічних рішень, що дозволили забезпечити безперервність комунікацій навіть за умов обмежень енергопостачання. Крім того, Індустріальний комітет зовнішньої реклами продовжив розширення географії моніторингу, охопивши вже 12 міст, незважаючи на складну ситуацію, особливо у східних регіонах [61].

У 2024 році сегмент транзитної реклами досягнув обсягу 790 млн грн, що на 28% більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про повернення цього каналу до активного функціонування в умовах міського середовища та зростання мобільності населення.

У 2024 році обсяг сегменту радіореклами істотне зріс на 44 % в порівнянні з 2020 роком та 19,7 % – з 2023 роком. Основними чинниками такого зростання стали активне залучення до рекламних кампаній понад 200 нових брендів. Важливим аспектом 2024 року стало стратегічне використання радіо як комунікаційного каналу для реалізації інформаційно-рекрутингових кампаній сил і відомств Сил оборони України. Радіостанції надали підтримку майже 50 військовим підрозділам, а також понад 20 благодійним і громадським організаціям. У результаті, частка соціальної реклами в ефірі радіостанцій сягнула 10-12%. З огляду на свою здатність охоплювати економічно активну аудиторію та демонструвати один із найвищих рівнів рентабельності інвестицій (ROI) серед усіх медіа, радіо зберігає позиції одного з найефективніших каналів маркетингової комунікації.

Інтернет-реклама виявилася найбільш адаптивним і результативним каналом комунікації в умовах кризи, зберігши високий рівень застосування серед українських суб’єктів економічних відносин навіть у періоди економічної нестабільності. Водночас зовнішня реклама, радіо та

телебачення демонструють поступове, хоча й помірне, відновлення після значного спаду у 2022 році. Загалом тенденції 2023-2024 років свідчать про стабілізацію рекламної активності в Україні, що вказує на здатність адаптуватися до обмежень воєнного стану та активно шукати найбільш ефективні канали маркетингових комунікацій. Медійна реклама, як складова комплексу маркетингових комунікацій, зазнала значних змін під впливом зовнішніх кризових факторів. До 2022 року вона залишалась одним із провідних інструментів для формування обізнаності, просування брендів та створення іміджевих асоціацій. На рис 4.6. наведено динаміку змін в медійній рекламі в Україні у відсотковому вимірі.

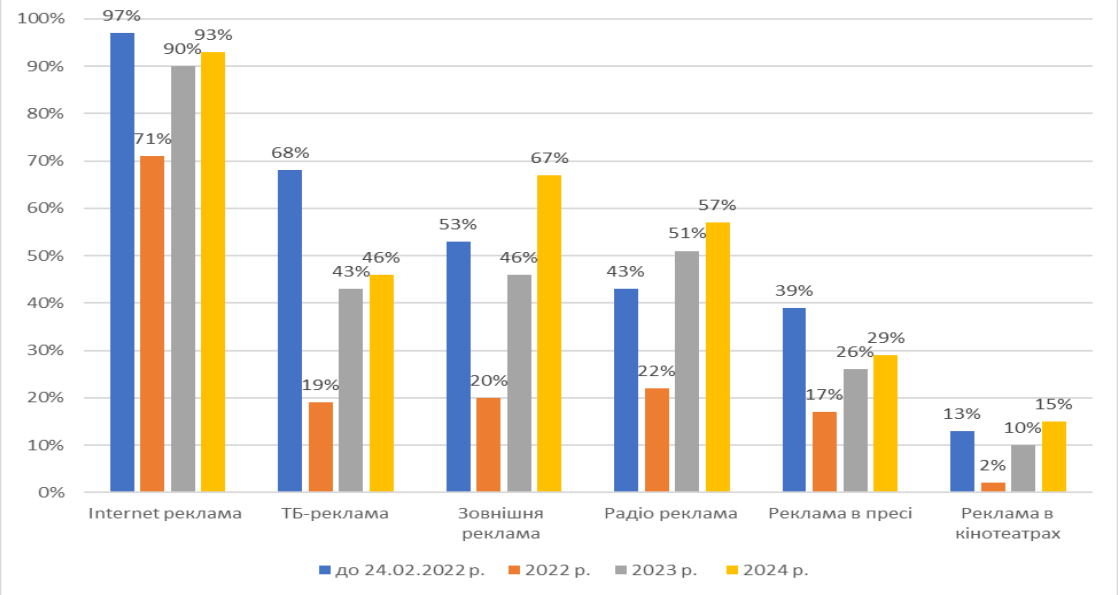

Рисунок 4.6. Динаміка змін застосування медійної реклами суб'єктами економічних відносин в Україні

сформовано на основі [232]

Аналіз свідчить про поступове відновлення ринку після глибокого спаду, спричиненого початком повномасштабного вторгнення. Найбільш стійким та адаптивним інструментом залишалася інтернет-реклама, яка вже у 2023 році майже повністю відновлилась і досягла 93% у 2024 році. ТБ-реклама, що зазнала різкого скорочення у 2022 році, демонструє повільне, але стабільне зростання, хоча її частка досі не відповідає

довоєнному рівню. Ймовірною причиною цього є зміна медіаспоживання та висока вартість телевізійного розміщення. Зовнішня реклама має один із найвищих темпів відновлення – з 20% до 67%, що є індикатором повернення мобільності населення та відновлення міського простору. Аналогічно, радіо-реклама, завдяки своїй доступності за умов технічних обмежень (наприклад, відключення електроенергії), зміцнила свої позиції, досягнувши 57% у 2024 році.

Водночас друковані ЗМІ залишаються другорядним, хоча й стабільним каналом з поступовим приростом, характерним для нішевих аудиторій. Реклама в кінотеатрах, практично зупинена у 2022 році, демонструє ознаки відновлення, що корелює з поверненням культурної активності населення.

Аналіз витрат суб'єктів економічних відносин на цифрові маркетингові комунікації (табл. 4.4.) підтверджує посилення ролі онлайн-комунікацій у структурі маркетингової взаємодії.

Таблиця 4.4.

Аналіз ринку цифрових маркетингових комунікацій України, млн грн

Цифрові комунікації	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	% зміни 2024 до 2023
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich media	3180	4780	н/д	8500	9367	10,2
Цифрове відео, вкл YouTube (без CTV)	3800	6053	н/д	5236	7410	41,5
Всього інтернет медіа	6980	10833	7190	13736	16777	22,1
Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN	12300	17835	н/д	15606	20288	30,0
Інфлюенсер маркетинг	336,8	505,2	н/д	408	510	25,0
SMM	н/д	н/д	н/д	496	793	59,9
SEO	н/д	н/д	н/д	1165	1491	28,0
Digital Development	н/д	н/д	н/д	1450	1400	-3,4
Інший диджитал	630	693	н/д	398	477	19,8
Всього цифровий ринок комунікацій	20247,8	29867,2	н/д	33259	41736	25,5

Розраховано автором за даними [61]

Враховуючи початок повномасштабної війни в Україні у 2022 році, спостерігається обмеженість та фрагментарність доступних даних щодо обсягів цифрового ринку маркетингових комунікацій у цей період. Воєнні дії призвели до часткової зупинки дослідницьких ініціатив, порушення систем збору статистичної інформації та зміни пріоритетів ринку, що ускладнює проведення повноцінного аналізу.

Попри складну політичну та економічну ситуацію в країні, ринок цифрових маркетингових комунікацій демонструє тенденцію до зростання. За п’ять років цей ринок збільшився більше ніж в двічі, в 2024 році в порівнянні з 2023 ринок зріс на 25,5%. Зокрема, відновлюється фінансування не лише медійної реклами, але й інших сегментів, зокрема пошукової реклами та суміжних інструментів цифрового маркетингу, які за обсягами бюджетів вже перевищують довоєнний рівень. Серед основних факторів зростання варто виокремити динамічне розширення відеореклами як одного з найперспективніших форматів цифрової комунікації. Особливу роль відіграє активне просування відеоконтенту на телевізійні пристрої (CTV), що свідчить про поступове зникнення меж між традиційним телебаченням і цифровими каналами розповсюдження інформації.

Основою для оцінки ринку маркетингових сервісів слугує рейтинг агентств за обсягами доходів, який дозволяє здійснити об'єктивне вимірювання масштабів ринку, темпів його розвитку, а також проаналізувати динаміку ключових гравців та загальні ринкові тенденції.

Таблиця 4.5.

Аналіз ринку маркетингових сервісів та PR України, млн грн

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	% зміни 2024 до 2020	% зміни 2024 до 2023
Trade marketing (Мерчандайзинг, Trade promo, Програми мотивації та контролю персоналу)	2161	2377	1188	1592	1911	-11,6	20,0

Продовження табл. 4.5.

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	% зміни 2024 до 2020	% зміни 2024 до 2023
Loyalty marketing (Mailing, DB management, Contact-Center)	1066	1119	560	616	739	-30,7	20,0
Consumer marketing	1270	1460	438	526	657	-48,3	24,9
Event Marketing and Sponsorship	802	1003	201	546	710	-11,5	30,0
Обсяг ринку маркетингових сервісів	5299	5959	2387	3280	4017	-24,2	22,5
PR ринок	953	934	560	654	810	-15,0	23,9

розраховано автором за даними [61]

У 2023 та 2024 роках зберігається тенденція до відновлення ринку маркетингових сервісів. У 2004 році порівняно з 2023 trade marketing і loyalty marketing зросли на 20%, а consumer marketing та event marketing – на 24,9% та 30% відповідно. Це є свідченням поступової адаптації ринку до нових умов, здатності суб'єктів економічних відносин до трансформації й створення нових конкурентних переваг. Проєкти стають більш інтегрованими, з фокусом на комунікаційні платформи, а також із зростаючим акцентом на соціальну складову, що відповідає запитам як господарюючих суб'єктів, так і суспільства. Загальне зростання ринку маркетингових сервісів у 2024 році склало 22,5%. Попри позитивну динаміку, даний вид маркетингових комунікацій має ряд загроз та викликів, серед яких: загальна невизначеність, кадровий дефіцит, енергетичні ризики та домінування короткострокового планування. Це формує потребу в гнучких моделях управління, підвищенні рівня інноваційності, креативності та стратегічного мислення.

У 2024 році ринок PR комунікації зросли на 23,9 % в порівнянні з 2023 роком, проте повноцінне повернення до довоєнного рівня не відбулось, і ринок залишається меншим на 15% ніж в 2020 році. Фокусом PR-кампаній стали соціальні ініціативи, антикризові комунікації у корпоративному середовищі та внутрішні комунікації зі співробітниками, що актуалізувалося в умовах психологічного напруження та високого рівня

стресу. Викликом для багатьох компаній стала необхідність реалізації комунікаційних проєктів за межами України, що вимагало адаптації до іноземного середовища. Ринок поповнився новими громадськими організаціями та благодійними фондами, однак їх PR-діяльність залишається переважно несистемною. Суттєвою проблемою є нестача досвідчених фахівців, що обумовлено як релокацією, так і загальним зниженням професійної активності. Часто до реалізації PR-проєктів залучаються непрофільні виконавці, зокрема телевізійні канали, що негативно впливає на якість комунікацій. PR-сектор залишається одним із найвразливіших сегментів маркетингових комунікацій, проте він демонструє ознаки стабілізації. Перспективи зростання напряму залежать від міжнародної підтримки, внутрішнього розвитку суб'єктів економічних відносин та кадрового оновлення ринку. Динаміку використання трьох ключових напрямів маркетингової комунікації – PR, маркетингових сервісів і директ-маркетингу наведено на рис. 4.7.

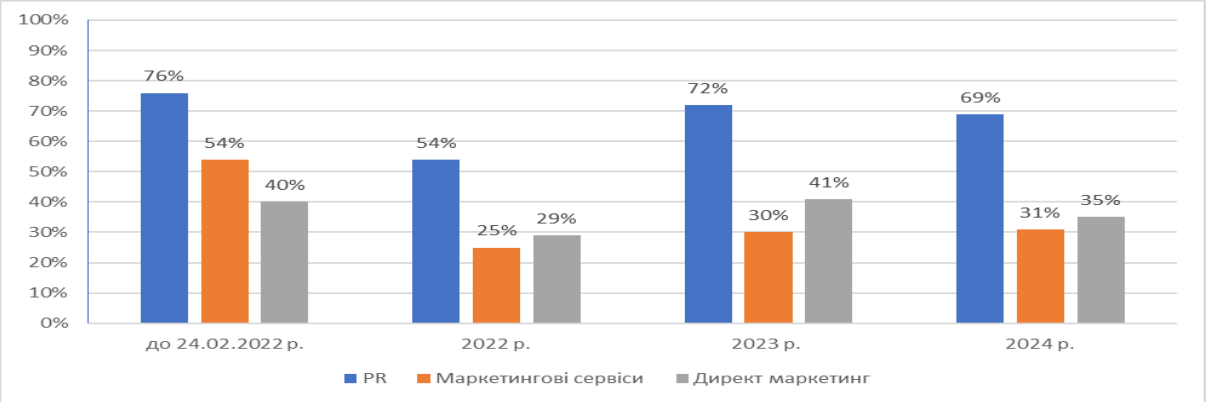

Рисунок 4.7. Частка суб'єктів економічних відносин, що використовують в комплексі маркетингових комунікацій PR, маркетингові сервісів та директ-маркетинг

сформовано на основі [232]

До початку повномасштабного вторгнення рівень використання PR становив 76%, що підтверджує його значущу роль для маркетингових комунікацій суб'єктів економічних відносин. У 2022 році цей показник суттєво знизився до 54%, однак уже в 2023 році він зріс до 72%, а у 2024

році становив 69%. Це свідчить про швидке відновлення функції публічних комунікацій, зокрема як інструменту антикризового менеджменту та репутаційної стабільності.

Маркетингові сервіси використовувались як інструмент комунікацій 54% суб'єктів економічних відносин до 2022 року. У 2022 році спостерігалося різке падіння до 25%, однак в 2023–2024 рр. цей показник поступово збільшується до 30% у 2023 р. та 31% у 2024 р. Водночас рівень відновлення є повільним, що може вказувати на перегляд пріоритетів на користь гнучкіших диджитал-інструментів або скорочення бюджетів.

До 2022 року директ-маркетинг застосовували 40% суб'єктів економічних відносин, у 2022 році їх кількість зменшилась до 29%, а в 2023–2024 роках становить 30% та 35% відповідно. Це свідчить про інтерес до персоналізованої комунікації зі споживачами, особливо в умовах зростання ролі CRM-систем і автоматизації.

Незважаючи на значне скорочення активності в 2022 році, простежується поступове відновлення всіх трьох інструментів маркетингових комунікацій. Найшвидше відновився PR, що підтверджує його ключову роль в умовах кризи.

Після початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року українські суб'єкти економічних відносин опинилися в умовах, що кардинально змінила структуру та інтенсивність маркетингових комунікацій. З'явилась потреба у терміновій адаптації стратегій просування до нових умов, зумовлених низкою критичних викликів. Масова міграція аудиторії, як внутрішня, так і за кордон (понад 8 мільйонів осіб [55]), змінила географію споживчого попиту, спричинивши необхідність переорієнтації комунікацій на нові регіони. Зниження купівельної спроможності населення через інфляцію, втрату доходів та пріоритетна орієнтація на задоволення базових потреб, що вимагає перегляду цінової політики та змісту рекламних повідомлень. Руйнування

логістичної та виробничої інфраструктури, що обмежило доступ до продукції, знизило швидкість обслуговування та ускладнило реалізацію стандартних каналів просування. Психоемоційне виснаження споживачів, яке потребує від брендів емпатії, етичного контенту та обережного тиску в комунікації.

В умовах воєнного стану не всі суб'єкти господарювання змогли оперативно перебудувати свої маркетингові стратегії. Значна частина вимушено призупинила або суттєво скоротила свою маркетингову активність через брак ресурсів, логістичні обмеження та невизначеність ринку. Особливо це стосується малих та середніх суб'єктів господарювання, які виявились найбільш вразливим до наслідків надзвичайного стану.

Частина повністю зупинила економічну діяльність унаслідок втрати виробничих потужностей, окупації територій, або через неможливість здійснення операційну діяльності у нових умовах.

Ефективне планування та цілеспрямоване застосування маркетингових комунікацій становить одну з базових передумов успішного функціонування та сталого розвитку сучасних суб'єктів економічних відносин. Оцінка ефективності маркетингових комунікацій є важливою для розуміння того, наскільки обрані інструменти, канали та повідомлення сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей. Рівень задоволеності існуючими методами оцінки ефективності диджитал реклами суб'єктами економічних відносин в 2024 році наведено на рис.4.9.

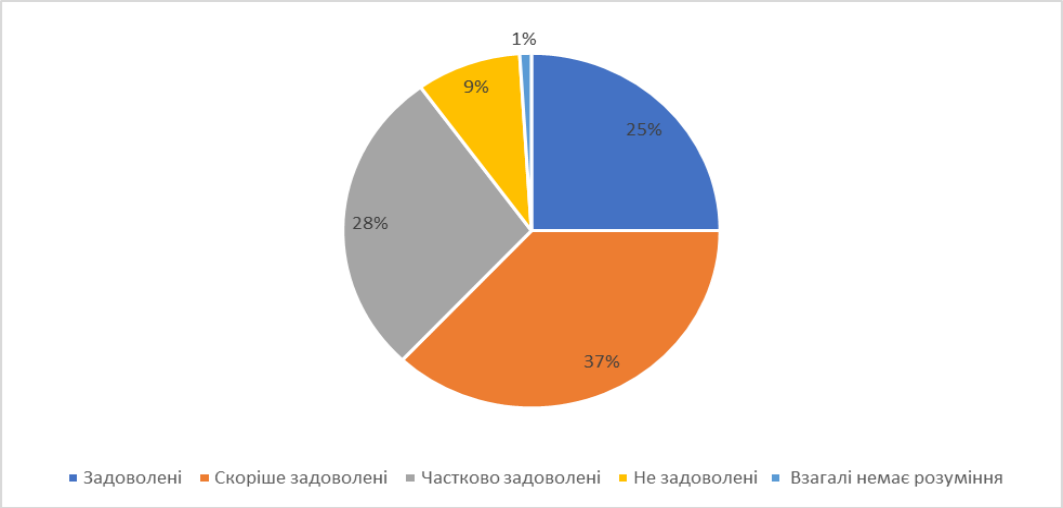

Рисунок 4.8. Рівень задоволеності існуючими методами оцінки ефективності диджитал реклами суб'єктами економічних відносин в 2024 році

сформовано на основі [232]

Враховуючи, що лише 25% суб'єктів економічних відносин зароволені рівнем оцінкою ефективності своєї диджитал реклами, на рис. 4.10 проаналізовано, яких даних або аналітичних інструментів не вистачає для повного розуміння ефективності диджитал реклами.

Рисунок. 4.9 Аналітичні інструменти яких не вистачає суб'єктам економічних відносин для оцінки ефективності диджитал реклами.

сформовано на основі [232]

Зважаючи на низький рівень задоволеності результатами оцінки ефективності цифрової реклами серед суб’єктів економічної діяльності, а також на відсутність чіткого розуміння щодо дефіциту конкретних аналітичних інструментів, можна зробити висновок про необхідність розробки та впровадження цілісної моделі оцінювання ефективності маркетингових комунікацій (рис. 4.11).

Така модель базується на показниках KPI, адаптованих до особливостей діяльності, з урахуванням інтеграції каналів. Її впровадження дозволить підвищити прозорість прийняття рішень, оптимізувати витрати на комунікації та забезпечити стратегічну сталість у взаємодії з цільовою аудиторією.

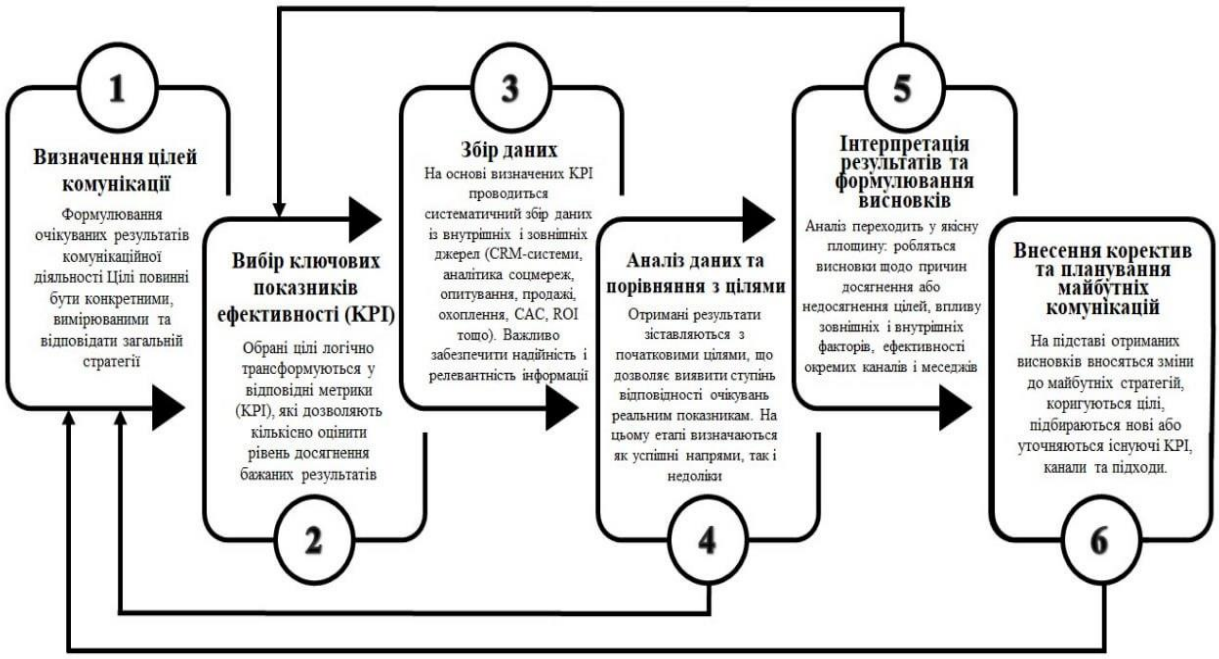

Рисунок 4.10. Модель побудови та оцінювання ефективності маркетингових комунікацій суб’єктами економічних відносин

сформованоавтором

Загальні принципи маркетингових комунікацій є універсальними, проте, кожна галузь має свої унікальні особливості, які необхідно враховувати при розробці та реалізації комплексу маркетингових комунікацій. Важливим є розуміння цільової аудиторії, специфіки товару

або послуги, вибору ефективних каналів та формування релевантних і переконливих повідомлень.

Маркетингові комунікації є неоднорідним інструментарієм, який адаптується до специфіки кожної галузі господарювання. Відповідно до типу продукції, поведінкових характеристик споживачів, тривалості життєвого циклу товару та структури конкуренції, зміст, канали та стратегія комунікацій можуть істотно різнитися.

Аграрний сектор характеризується високим ступенем сезонності, залежністю від природних факторів, B2B-спрямованістю та експортною орієнтацією. Маркетингові комунікації тут спрямовані переважно на професійні цільові аудиторії: фермерів, агрохолдинги, трейдерів, постачальників технологій. Основними каналами є участь у виставках, галузевих форумах, партнерських програмах, а також прямий маркетинг. Важливою є роль освітнього контенту – демонстрація переваг продуктів, кейси успішного використання. Актуальним стає використання digital-інструментів: email-маркетинг, агроплатформи, агро-чатботи, CRM-системи.

Для банків основними чинниками є довіра, репутаційна стабільність і персоналізована взаємодія з клієнтом. Банки активно використовують інтегровані комунікації, поєднуючи digital-канали (мобільні додатки, чат-боти, соціальні мережі) із традиційними (відділення, події, фінансові форуми). Маркетингові повідомлення зазвичай акцентують увагу на стабільності, прозорості, вигодах і безпеці. Велику роль відіграє освітній контент – фінансова грамотність, аналітичні огляди, відеоінструкції.

Маркетинг у страхуванні має справу з нематеріальним продуктом, що потребує додаткового пояснення вигод. Основний акцент – на формуванні довіри, емоційній складовій та соціальній відповідальності. Поширеними є роз’яснювальні кампанії, відео, інфографіка, інтерактивні калькулятори. Використовуються як онлайн-інструменти (мобільні

додатки, таргетована реклама), так і офлайн-комунікації (особисті консультації, участь у заходах). Комунікація підтримується й після укладення договору: надання консультацій, оновлення послуг, супровід у складних ситуаціях.

Туристична галузь працює з висококонкурентним і глибоко емоційним продуктом. Основна мета комунікацій – викликати позитивні емоції, зацікавленість і довіру до сервісу. Основними каналами є соціальні мережі, Instagram, TikTok, відео, сторіс, інфлюєнсери. У повідомленнях акцент робиться на візуальності, позитивному досвіді клієнтів (відгуки, рейтинги), гарантіях безпеки. Туроператори також використовують партнерські програми з готелями, авіакомпаніями та страховими компаніями для інтегрованих кампаній. Особливого значення набуває швидкість реагування та гнучкість пропозицій.

З метою оцінки ефективності застосування окремих каналів та інструментів маркетингових комунікацій у різних секторах національної економіки нами було проведено відповідне дослідження (Додаток И, К). Географія опитування охоплювала всі регіони України, а дослідження здійснювалося за такими галузевими напрямками як аграрне виробництво, банківські послуги, страхування та туристичний сектор, різних організаційно-правових форм власності та розмірів. Участь в дослідженні взяли представники суб’єктів економічних відносин, відповідальні за прийняття рішень у сфері маркетингової діяльності. Загальний обсяг вибірки склав 196 респондентів, зокрема: аграрне виробництво – 56 осіб; банківський сектор – 50 осіб; страхові компанії – 45 осіб; туристичні компанії – 45 осіб.

Представникам галузей, що досліджуються, було запропоновано оцінити канали комунікації за критеріями охоплення, конверсії, залучення (CAC) та впливу на імідж (рис 4.12., 4.13., 4.14, 4.15.)

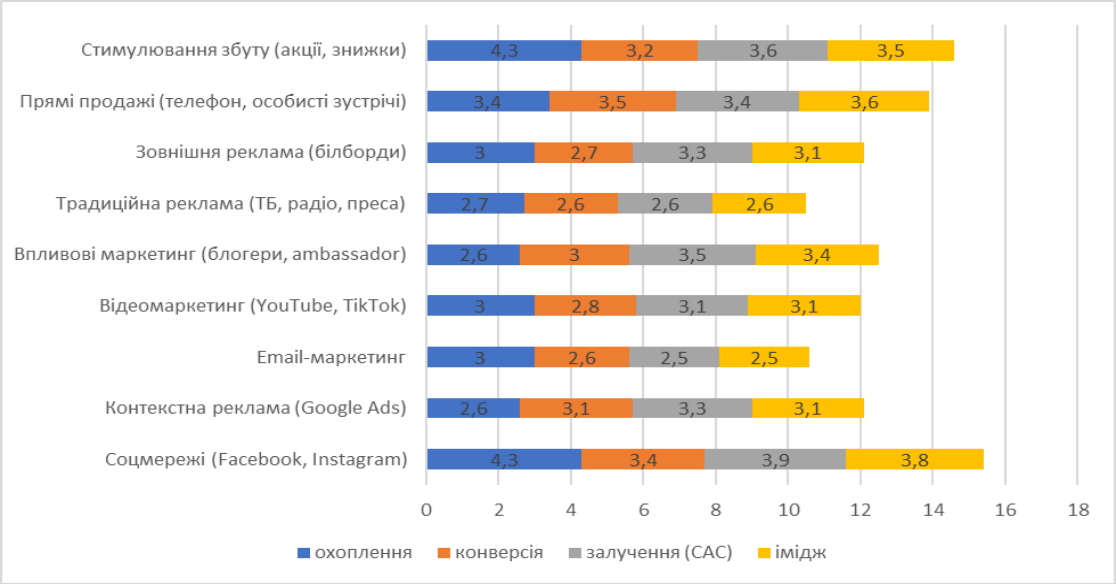

Рисунок 4.11 Оцінка ефективності каналів маркетингової комунікації аграрними виробниками

сформовано автором

Найбільш ефективними інструментами маркетингових комунікацій для аграрних виробників є соціальні мережі (Facebook, Instagram), стимулювання збуту (акції, знижки) та прямі продажі (телефонні або особисті зустрічі). Зазначені канали мають найвищі показники оцінки за такими критеріями, як охоплення цільової аудиторії, конверсія, залучення клієнтів (CAC) та формування позитивного іміджу бренду. Водночас найнижчі показники отримали такі канали, як email-маркетинг і традиційна реклама (ТБ, радіо, преса), що свідчить про їхню обмежену результативність у контексті аграрної галузі та зміщення пріоритетів у бік цифрових і безпосередніх форматів взаємодії. Актуальним є використання інтегрованих маркетингових комунікацій, адаптованих до специфіки галузі, з акцентом на цифрові платформи та особисту взаємодію.

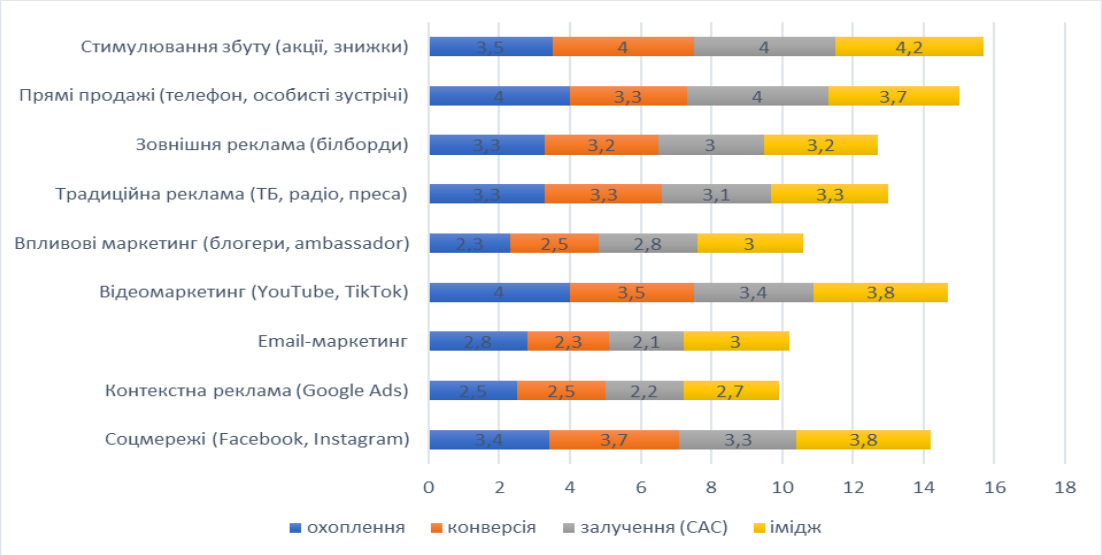

Рисунок 4.12 Оцінка ефективності каналів маркетингової комунікації банками

сформовано автором

Найбільш результативними каналами для банківських установ є відеомаркетинг (YouTube, TikTok), соціальні мережі, прямі продажі та стимулювання збуту (акції, знижки). Зокрема, відеомаркетинг забезпечив найвище охоплення (4,0) і високу конверсію (3,5), що вказує на його здатність емоційно залучати аудиторію та ефективно комунікувати складні банківські продукти. Соцмережі продовжують демонструвати високі результати за всіма параметрами, зокрема іміджевим (3,8), що є критично важливим для формування довіри до фінансової установи. Стимулювання збуту та прямі продажі мають найвищі показники залучення (4,0) та конверсії (4,0 та 3,3 відповідно), що свідчить про їх ефективність у мотивації до дій (відкриття рахунків, користування послугами тощо). Натомість контекстна реклама, email-маркетинг та впливовий маркетинг мають нижчі результати за більшістю критеріїв, що вказує на обмежену ефективність у банківському контексті, особливо з урахуванням потреб до персоніфікації та довіри. Таким чином, для банків найбільш перспективним є поєднання цифрових платформ з персоналізованими

підходами, що дозволяє як забезпечувати широке охоплення, так і досягати глибокого контакту з клієнтом.

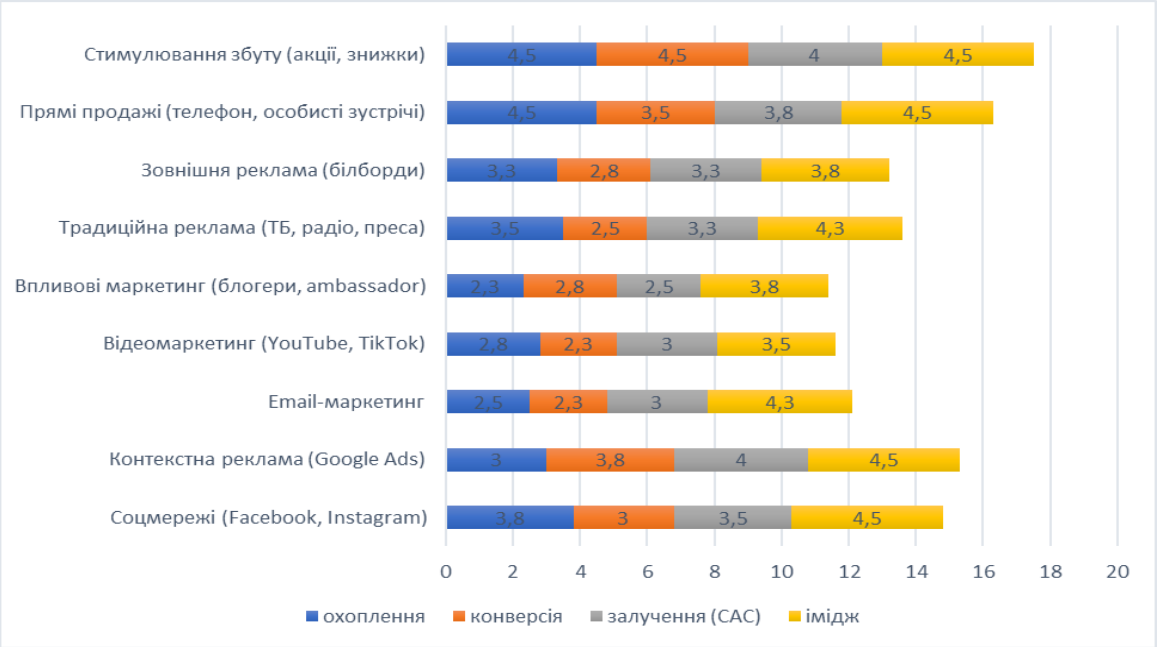

Рисунок 4.13 Оцінка ефективності каналів маркетингової комунікації страховими компаніями

сформовано автором

Для страхового сектору найбільш результативними каналами є стимулювання збуту (акції, знижки), прямі продажі, контекстна реклама (Google Ads) та соціальні мережі (Facebook, Instagram). Зокрема, стимулювання збуту отримало найвищі оцінки за всіма параметрами: охоплення (4,5), конверсія (4,5), залучення (4,0) та імідж (4,5), що свідчить про його багатофункціональність та високу ефективність у стимулюванні клієнтських дій. Також прямі продажі демонструють стабільно високі показники, особливо в охопленні (4,5) і залученні (3,8), що підтверджує доцільність персоналізованої комунікації у страховій сфері. Контекстна реклама вирізняється найвищим рівнем конверсії (3,8) і залучення (4,0), що робить її ефективним інструментом для цифрового залучення зацікавлених клієнтів. Соцмережі також забезпечують сильний іміджевий вплив (4,5) і високе залучення (3,5), що підкреслює їх значення для формування довіри.

Натомість email-маркетинг, відеомаркетинг та впливовий маркетинг мають нижчі показники, що свідчить про обмежену результативність у просуванні страхових послуг через ці канали. Таким чином, страхові компанії повинні зосередити свої комунікаційні стратегії на інтеграції прямих контактів, цифрової реклами та стимулювання збуту, із наголосом на іміджеву складову та залучення через цифрові платформи.

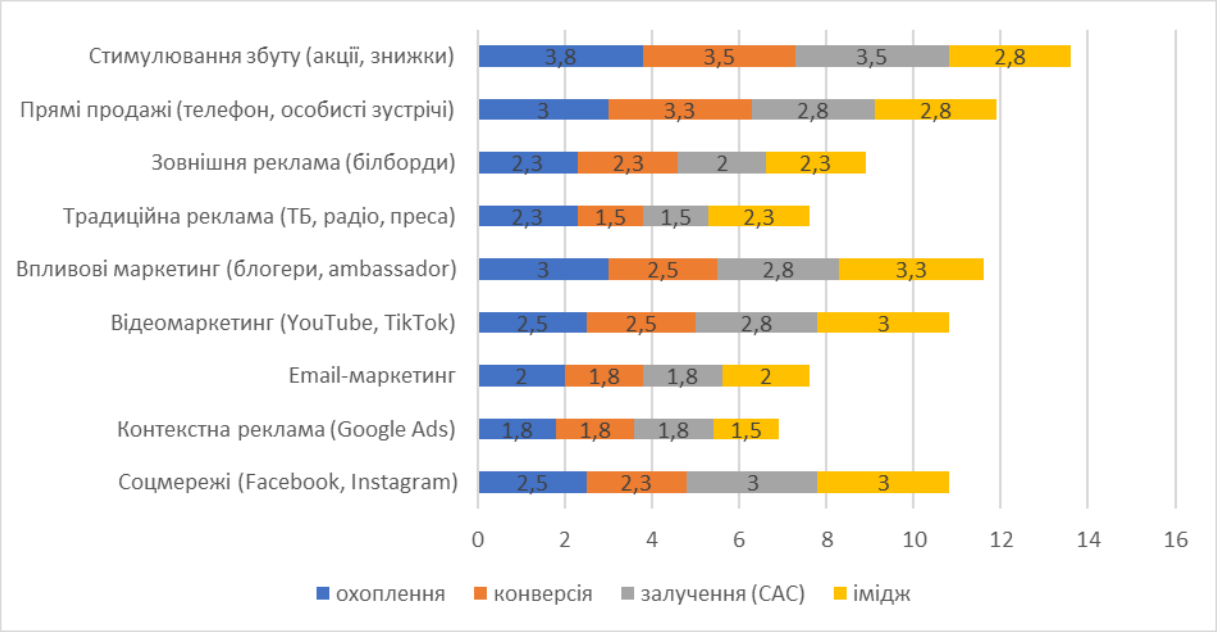

Рисунок 4.14 Оцінка ефективності каналів маркетингової комунікації підприємствами туристичної сфери

сформовано автором

Результати оцінки ефективності маркетингових каналів у туристичній сфері свідчать про наявність певної специфіки комунікаційної взаємодії з клієнтом, зумовленої високою конкуренцією, емоційною чутливістю споживачів і динамікою попиту. Найвищі оцінки за всіма критеріями отримали стимулювання збуту (акції, знижки) – охоплення 3,8, конверсія 3,5, залучення 3,5, що свідчить про високу чутливість аудиторії до цінових стимулів та акційних пропозицій. Значні результати також показали прямі продажі (особисті зустрічі, телефон) – конверсія 3,3, що є показником ефективності індивідуального підходу до споживачів в

туризмі. Впливовий маркетинг і відеоконтент (TikTok, YouTube) забезпечують помірні результати як у конверсії, так і в іміджевому впливі, особливо серед молодіжної аудиторії. Їх доцільно використовувати для емоційної візуалізації продукту та підвищення впізнаваності бренду. Найменш ефективними виявились контекстна реклама (1,8) та email-маркетинг, які продемонстрували низькі показники як у охопленні, так і в залученні, що свідчить про обмежене використання цих каналів у прийнятті рішень про туристичні послуги. Таким чином, туристичним компаніям доцільно акцентувати увагу на комбінації промоакцій, прямих контактів і візуального контенту, адаптованого до потреб і ціннісних орієнтирів споживачів.

Результати опитування респондентів свідчать, що найбільшу кількість лідів генерують прямі продажі (найактивніший канал за обсягами), дають значну кількість контактів, але потребують додаткової перевірки на якість та соціальні мережі (другий за результативністю) демонструють вищий рівень якості лідів, оскільки цілісніше охоплюють цільову аудиторію

Згідно з оцінками представників суб’єктів економічних відносин, усі канали маркетингової комунікації потребують інвестицій, проте контекстна реклама (PPC) визнана найбільш затратною. Незважаючи на високі витрати, контекстна реклама залишається одним із найшвидших інструментів залучення клієнтів. Для забезпечення мінімізації витрат рекомендуємо комбінувати її з іншими каналами комунікації.

Визначення найважливіших показників KPI для різних сфер діяльності відображено на рис. 4.16.

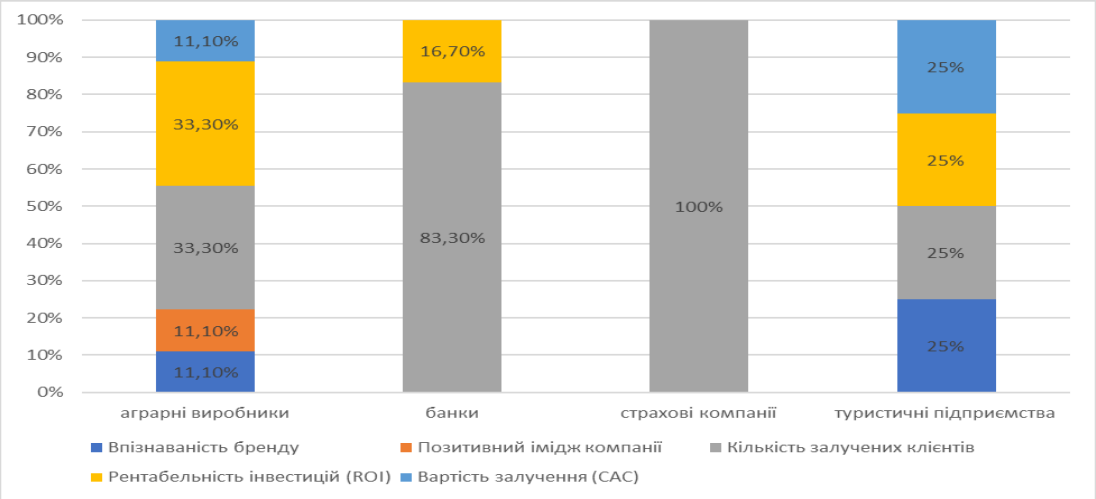

Рисунок 4.15. Визначення найважливіших показників KPI суб'єктами економічних відносин

сформовано автором

Аналіз результатів опитування суб'єктів економічних відносин свідчить про відмінності у визначенні пріоритетних KPI для оцінки результативності маркетингових комунікацій залежно від сфери діяльності.

Для банківського та страховому секторах абсолютним пріоритетом є кількість залучених клієнтів (83,3% та 100% відповідно), що свідчить про фокус на зростання клієнтської бази та активну конкуренцію за частку ринку.

Аграрні виробники демонструють більш збалансований підхід, основними KPI для них виступають кількість залучених клієнтів (33,3%), рентабельність інвестицій (33,3%), а також впізнаваність бренду, позитивний імідж компанії та вартість залучення клієнтів (CAC). Це свідчить про прагнення одночасно забезпечувати фінансову ефективність і формувати позитивний образ суб'єкта економічних відносин.

Туристичні компанії дотримуються рівномірного розподілу пріоритетів: усі основні KPI (впізнаваність бренду, кількість клієнтів, ROI, CAC) мають однакову вагу – 25%. Комунікаційна ефективність повинна забезпечувати як привабливість бренду, так і фінансову доцільність.

Дослідження факторів, що перешкоджають впровадженню ефективних маркетингових комунікацій дозволяє виявити ключові внутрішні та зовнішні бар'єри, що гальмують комунікаційну активність, а також визначити слабкі місця в управлінні маркетинговою діяльністю (рис. 4.17).

Аналіз результатів опитування представників чотирьох секторів економіки, аграрного, банківського, страхового та туристичного, засвідчив наявність низки системних бар'єрів, що ускладнюють реалізацію маркетингових комунікацій. Обмежений бюджет є домінуючим фактором, що перешкоджає впровадженню ефективних маркетингових комунікацій.

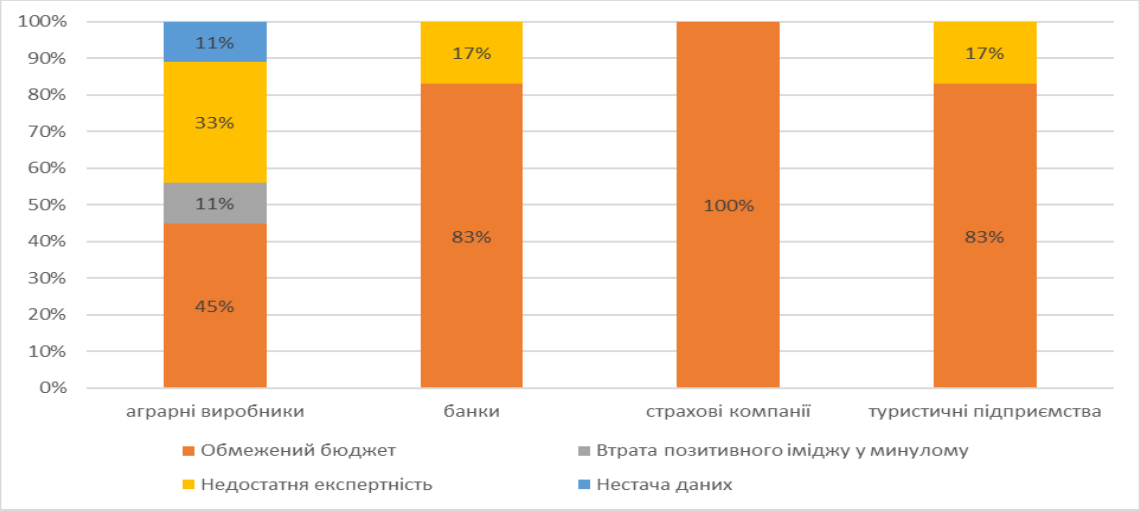

Рисунок 4.16. Фактори, що перешкоджають впровадженню ефективних маркетингових комунікацій суб'єктам економічних відносин

сформовано автором

Опитані суб'єкти економічних відносин відзначили саме фінансову обмеженість як головну перепону серед аграрних виробників 45%, банківських установ83%, страхових компаній 100% та підприємств туристичної сфери 83%. Це свідчить про те, що в умовах нестабільної економічної ситуації першочергово зменшуються витрати на просування, навіть попри важливу роль комунікацій в діяльності суб'єктів економічних відносин. Важливим бар'єром було зазначено недостатній рівень експертності серед аграрних виробників 33%, банків 17%, туристичних

компаній 17%. Це свідчить про нестачу фахівців роботи з сучасними комунікаційними інструментами, особливо у сфері digital та антикризового PR. Окремі аграрні виробники згадали також про нестачу даних (11%) та втрату іміджу в минулому (11%), що ускладнює процес відновлення довіри споживачів.

Подолання цих бар'єрів потребує підвищення кваліфікації фахівців у сфері маркетингу, зокрема диджитал-комунікацій, аналітики та управління репутацією, залучення зовнішніх експертів здатних надати стратегічну підтримку малим і середнім суб'єктів економічних відносин, оптимізацію бюджетного планування, підтримку з боку профільних асоціацій, яка може включати освітні програми, податкові стимули або гранти на реалізацію комунікаційних кампаній.

Результати дослідження свідчать, що протягом останніх п'яти років більшість суб'єктів економічної діяльності відзначили зростання ефективності маркетингових комунікацій (рис. 4.18).

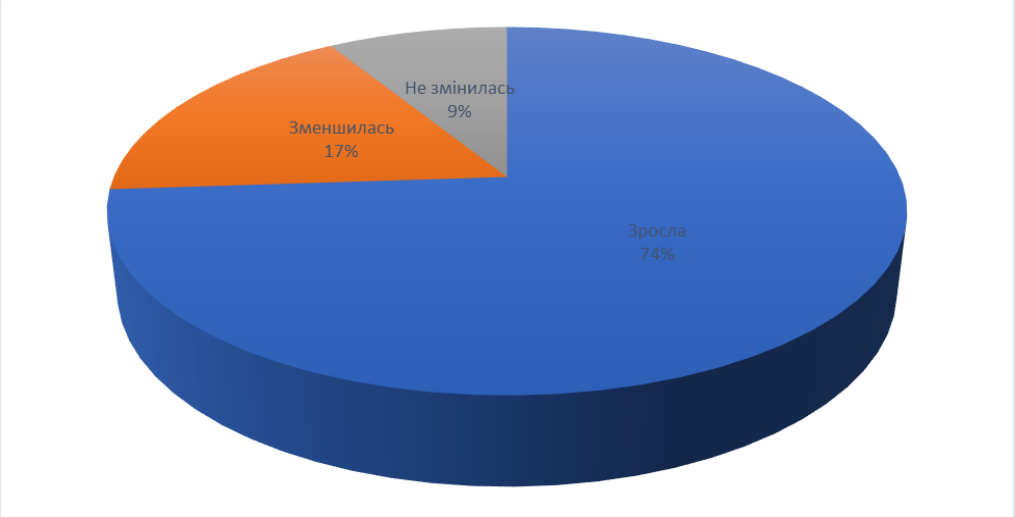

Рисунок 4.17. Зміни ефективності маркетингових комунікацій за останні п'ять років

сформовано автором

73,9% опитаних представників суб'єктів економічних відносин підтвердили покращення результативності використаних комунікаційних інструментів, що може бути пов'язано з активною цифровізацією,

зростанням досвіду у використанні диджитал-каналів, а також адаптацією до нових умов ринку. Водночас 17,4% – зафіксували зниження ефективності, що, ймовірно, пов'язане з нестачею ресурсів, скороченням бюджетів або недостатньою експертизою. Решта (8,7%) не зазнали суттєвих змін, що може свідчити про консервативні або стабільні моделі ведення комунікацій.

Отже, переважаюча позитивна динаміка свідчить про посилення ролі маркетингових комунікацій як стратегічного інструменту розвитку суб'єктів економічних відносин, особливо в умовах кризи, цифрового зрушення та підвищення запитів до прозорості брендів.

Представники всіх секторів економіки, що досліджуються, підкреслили необхідність формування маркетингових комунікацій із чітко вираженою соціальною складовою. Така орієнтація зумовлена як потребами суспільства у період кризи та невизначеності, так і прагненням суб'єктами економічних відносин зберегти довіру, лояльність і репутацію, не втрачаючи при цьому ефективності з погляду комерційних результатів.

Аналіз соціально орієнтованих ініціатив в маркетингових комунікаціях свідчить про те, що господарюючі суб'єкти активно адаптують свою комунікаційну діяльність до сучасних суспільних запитів. Соціальна відповідальність перетворюється на невід'ємний компонент стратегії побудови бренду та взаємодії з цільовою аудиторією.

Для аграрних виробників пріоритетними напрямами є підтримка місцевих громад, сприяння сталому розвитку регіонів та екологічна відповідальність, що проявляється у впровадженні ресурсозберігаючих технологій і зменшенні екологічного сліду. Банківські установи зосереджують увагу на фінансовій інклюзії, доступності сервісів, дотриманні принципів гендерної рівності та підтримці працівників у лавах ЗСУ. Також банки активно комунікують соціальні проєкти через цифрові канали. Страхові компанії інтегрують соціальні принципи у продуктові

лінійки та комунікації, зокрема через підтримку військових, впровадження внутрішніх політик рівності, а також участь у благодійних ініціативах. У сфері туризму соціальна відповідальність зосереджується на розвитку внутрішнього туризму, підтримці локальних громад, адаптації туристичних продуктів для людей з інвалідністю та популяризації екологічних форматів подорожей.

Загалом, у всіх проаналізованих секторах маркетингові комунікації поступово переходять від акценту на виключно комерційний ефект до комплексного підходу, що поєднує економічну результативність із соціальним змістом. Такий підхід є важливим для зміцнення довіри в умовах суспільної нестабільності та глобальної трансформації цінностей.

Особливе місце у всіх галузях посідає підтримка Збройних сил України, яка набула загальнонаціонального масштабу. Суб'єкти економічних відносин забезпечують фінансову допомогу, логістичні ресурси, інформаційну підтримку та реалізують благодійні проєкти в межах маркетингових комунікацій. Маркетингові комунікації в умовах воєнного часу в Україні демонструють перехід від суто комерційної до соціально орієнтованої парадигми, де ключовими цінностями виступають солідарність, відповідальність і патріотизм.

4.2. Формування інструментів управління маркетингом суб'єктів економічних відносин

Управління маркетингом є ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування та розвитку сучасного суб'єкту економічних відносин. Воно охоплює процеси стратегічного планування, реалізації та моніторингу маркетингової діяльності з метою досягнення визначених організаційних цілей.

Управління маркетингом передбачає реалізацію стратегічно орієнтованого комплексу дій, спрямованих на виявлення потреб споживачів та надання ринкових рішень (продуктів чи послуг), що максимально відповідають цим потребам.

Ефективне управління маркетингом дозволяє забезпечити узгодженість між економічними цілями та маркетинговими зусиллями суб'єктів економічних відносин, краще розуміти споживчі запити та формувати унікальні ринкові пропозиції. Чітке стратегічне позиціонування сприяє створенню сильного бренду та конкурентних переваг.

Крім того, управління маркетингом сприяє оптимізації використання ресурсів (фінансових, часових і кадрових), гнучкість управління маркетингом дозволяє оперативно реагувати на зміни в поведінці споживачів і кон'юнктурі ринку. Постійний аналіз результатів і впровадження коригувальних заходів дають змогу вдосконалювати маркетингову діяльність і підвищувати її результативність.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю є важливим фактором забезпечення стабільного розвитку суб'єктів економічних відносин. Існують різні концептуальні підходи до визначення сутності та змісту управління маркетингом, що дозволяє розглядати його не лише як сукупність операцій, а як стратегічно значущий процес. Аналіз поглядів провідних науковців на визначення поняття управління маркетингом дає змогу трактувати його як комплексну багаторівневу інтегровану систему. Інформаційна база виступає основою для прийняття управлінських рішень, орієнтація на ринок забезпечує необхідну адаптивність до змін зовнішнього середовища, бренд виконує функцію ключового засобу позиціонування та відмежування від конкурентів, взаємодія зі споживачем визначає напрям і характер розвитку, натомість стратегічний підхід формує механізми досягнення й утримання конкурентних переваг (табл. 4.6.)

Таблиця 4.6

Визначення та ключові характеристики управління маркетингом

Автор	Визначення управління маркетингом	Ключові характеристики
А. Старостіна	Процес спрямований на виявлення потреб ринку та формування стратегії виробництва і конкурентного розвитку	Стратегічна орієнтація, аналітика, адаптація до ринку
Ф. Котлер	Управління попитом шляхом використання інструментів маркетинг-міксу (4Р)	Орієнтація на споживача, управління попитом, продукт-менеджмент
Ж.-Ж. Ламбен	Соціально-економічна система управління ринковою поведінкою суб'єкту економічних відносин	Довгострокова цінність, взаємодія зі стейкхолдерами, адаптація до змін
Л. Балабанова	Система управлінських рішень, що базується на аналізі та використанні маркетингової інформації	Інформаційно-аналітична функція, гнучкість, прийняття рішень
С. Гаркавенко	Інструмент досягнення синергії між суб'єктом економічних відносин та ринком через інтеграцію традиційних та диджитал інструментів маркетингу	Цифровізація, CRM, побудова довгострокових відносин
Ф. Друкер	Філософія управління, де в центрі є споживач	Клієнтоцентризм, стратегічність
Р. Капферер	Управління брендом як ядром маркетингової діяльності	Побудова емоційного зв'язку, лояльність, бренд-центризм
Д. Траут, Е. Райс	Вагомий інструмент конкурентної боротьби	Стратегія, агресивне позиціонування, диференціація
В. Руделіус, О. Азарян, О. Виноградов	Процес створення, ціноутворення, розподілу і просування товару	Управлінський цикл, інтеграція функцій 4Р
В. Вонг, Дж. Сондерс	Дослідження маркетингового потенціалу та побудова інструментів ринкової активності	Сегментація, інструментальна модель, адаптація

*сформовано автором на основі [125, 16, 37, 299, 417, 418, 200, 419]

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що управління маркетинговою діяльністю – це комплексний багатофакторний процес, що охоплює аналіз ринку, формування стратегії, реалізацію комплексу маркетинг-міксу та контроль результатів. Залежно від виду діяльності та організаційно-правової форми суб'єкту економічних відносин, домінуючим може бути аналітичний, інструментальний, стратегічний або процесуальний підхід. У сучасних умовах глобалізації та диджиталізації

маркетингове управління набуває ознак адаптивної системи, здатної гнучко реагувати на динаміку попиту, технологічні зміни й соціальні запити споживачів. Успішне функціонування цієї системи ґрунтується на поєднанні аналітики, інноваційних інструментів та чіткої маркетингової стратегії.

Поєднання аналітики, креативу, сильного керівництва та соціальної відповідальності створює потужну основу для ефективного управління маркетингом у сучасних умовах. Такі суб'єкти економічних відносин не лише досягають бізнес-цілей, а й формують довгострокові стосунки зі споживачами.

Нами запропонована інтегрована модель управління маркетингом суб'єктами економічних відносин, що поєднує класичний процес маркетингового менеджменту з ключовими сучасними чинниками у єдину систему з чіткими взаємозв'язками (рис. 4.18.).

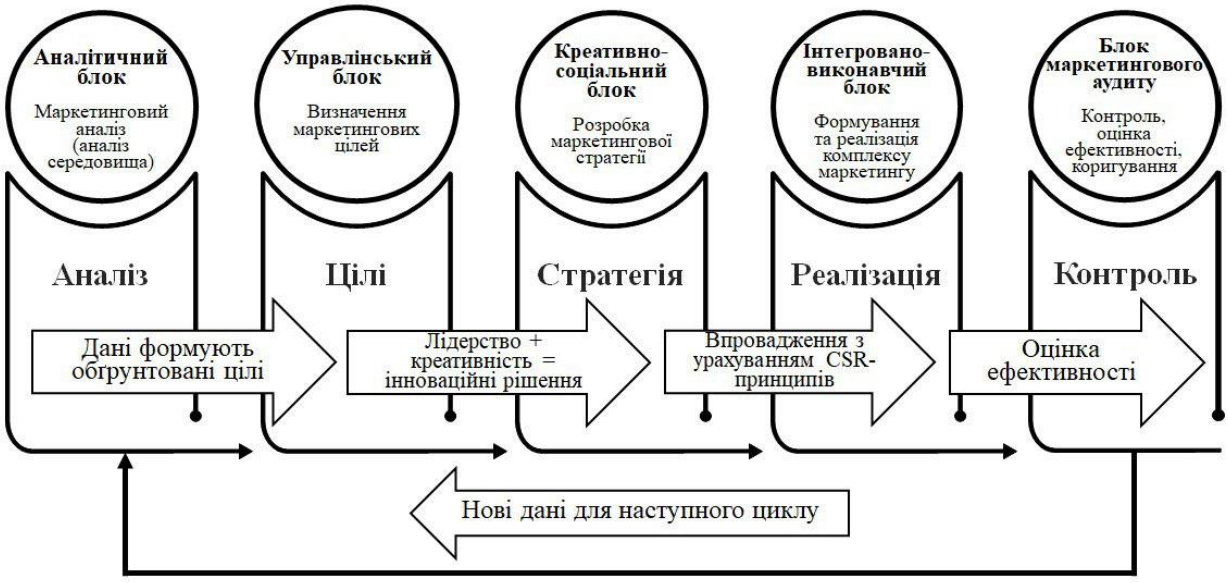

Рисунок 4.18. Інтегрована модель управління маркетингом суб'єктами економічних відносин

сформовано автором

Ключовими перевагами даної моделі є системність, адаптивність, комплексність та циклічність. Адже вона поєднує класичні етапи з сучасними вимогами, може бути масштабована для різних суб'єктів

економічних відносин, враховує як економічні, так і соціальні аспекти, забезпечує безперервне вдосконалення. Ця модель особливо ефективна для суб'єктів економічних відносин, які прагнуть поєднувати традиційні підходи з сучасними маркетинговими трендами та соціальною відповідальністю в умовах цифрової економіки.

Аналітичний блок є ключовою складовою управління маркетингом, що забезпечує обґрунтованість прийняття стратегічних рішень, оперативне реагування на зміни ринкової ситуації та раціональне використання ресурсів підприємства. Аналітика в маркетинговій діяльності дозволяє не лише виявити основні тенденції, але й адаптувати діяльність до динамічного ринку.

Маркетинговий аналіз, одна з форм економічного аналізу, що водночас тісно інтегрується з системою маркетингових досліджень. Його основне призначення полягає у забезпеченні маркетингової аналітики, яка слугує базою для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері маркетингу [10].

Маркетинговий аналіз поділяється на зовнішній та внутрішній. Зовнішній аналіз включає дослідження ринку, конкурентного середовища, поведінки споживачів, постачальників, що здійснюється за допомогою таких методів, як SWOT-аналіз, PESTEL, моделі конкурентних сил Портера. Внутрішній аналіз фокусується на оцінці ресурсного потенціалу суб'єкту економічних відносин, бренду, персоналу, технологій, управлінських процесів.

До методів маркетингового аналізу відноситься статистичні методи (аналіз динаміки, кореляція, регресія); математичне моделювання (прогнозування, оптимізація); матричні методи (матриця БКГ, Мак-Кінсі); евристичні методи (експертні оцінки, сценарний аналіз); гібридні методи, що поєднують кількісні та якісні підходи.

В межах реалізації маркетингової діяльності важливою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень є чітке визначення цілей аналітичного дослідження. Основними цілями маркетингового аналізу є:

Вивчення місткості ринку, виявлення тенденцій і змін його кон'юнктури. Цей напрям дозволяє оцінити загальний потенціал галузі та передбачити розвиток попиту на продукти компанії.

Аналіз сегментів з метою вибору цільового ринку. Визначення найбільш привабливих груп споживачів є запорукою ефективного позиціонування товару. Оцінка попиту, вивчення поведінки споживачів. Аналітика дозволяє виявити закономірності прийняття рішень споживачами, фактори впливу та критерії вибору продукції. Визначення конкурентного середовища і слабких/сильних сторін конкурентів. Конкурентний аналіз дає змогу адаптувати стратегії до ринкових умов і уникати стратегічних помилок. Аналіз цінової політики і конкурентного позиціонування. Оцінюється привабливість цінової стратегії компанії у контексті споживчих очікувань і дій конкурентів. Вибір ефективних каналів дистрибуції та стимулювання збуту. Дозволяє оптимізувати логістику, охоплення аудиторії та маркетингові витрати. Дослідження постачальників та логістичних ланцюгів. Спрямоване на забезпечення стабільності поставок і зменшення ризиків у ланцюгах постачання. Аналіз стейкхолдерів для формування оптимальної стратегії взаємодії. Врахування інтересів зацікавлених сторін дозволяє знизити соціальні ризики та підвищити ефективність комунікацій.

Аналітичний блок у системі маркетингового управління виступає інструментом стратегічного бачення, що дозволяє приймати рішення на основі фактів, а не припущень. Він забезпечує не лише поточну ефективність, але й довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Його наявність та ефективне функціонування є передумовою побудови гнучкої, адаптивної та цілеспрямованої маркетингової стратегії.

Управлінський блок забезпечує визначення маркетингових цілей, формування та реалізацію стратегічних підходів, координацію дій між підрозділами, а також контроль і коригування маркетингової політики підприємства. Основна мета управлінського блоку полягає в забезпеченні ефективної реалізації маркетингової стратегії відповідно до загально-організаційних завдань та ринкових умов.

Маркетингове управління охоплює стратегічний (формування глобальних маркетингових орієнтирів і планів), операційний (деталізація завдань, вибір тактик, визначення виконавців) та рівень реалізації (втілення маркетингових кампаній, контроль, коригування). Ці рівні утворюють взаємопов’язану систему: «стратегія → тактика → дія → зворотний зв'язок».

У управлінському блоці маркетингу одним із ключових інструментів постановки та оцінки цілей є методика SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, обґрунтованість, врахування умов, чіткі часові межі) [220]. Це ефективний інструмент, який забезпечує структурованість, чіткість і вимірюваність маркетингових завдань.

Управління маркетинговими цілями має втілюватись як циклічний процес планування, реалізації, моніторингу та коригування. Оптимізація кожного етапу управління дозволяє не лише досягати короткострокових результатів, а й забезпечувати сталий розвиток бренду в довгостроковій перспективі. Грамотно сформульовані цілі в поєднанні з актуальними метриками формують ефективну маркетингову політику суб’єкта економічних відносин підприємства.

Креативно-соціальний блок (ефективне лідерство)

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин маркетинг втрачає суто комерційне спрямування, набуваючи ознак соціально відповідальної діяльності. Водночас економічна складова залишається основою функціонування суб’єктів економічних відносин, оскільки саме вона

забезпечує сталість та динаміку їх розвитку. Досягнення економічного ефекту вимагає від маркетингу креативної та інноваційної складової, необхідними для адаптації до змін у цифровому середовищі, задоволення потреб нових поколінь споживачів і побудови емоційного зв'язку з цільовою аудиторією. Синергія творчого підходу та соціальної орієнтації формує нову парадигму маркетингової стратегії, в основі якої поєднуються прагнення до комерційного успіху з усвідомленням соціальної ролі. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової довіри до бренду та підвищенню його конкурентоспроможності.

У межах сучасної маркетингової парадигми, орієнтованої на ціннісну взаємодію з цільовою аудиторією, особливого значення набуває креативно-соціальний підхід, який дозволяє бізнесу не лише досягати комерційних результатів, а й формувати довготривалі емоційні зв'язки з клієнтами. До ключових інструментів даного блоку належать соціальний контекст, креативне позиціонування бренду, інтеграція соціального змісту в маркетингові кампанії, двостороння комунікація, ефективне лідерство. Ці інструменти дозволяють підвищити унікальність маркетингових комунікацій, сприяють формуванню лояльності до бренду та забезпечують соціальну релевантність маркетингових стратегій у сучасному інформаційному середовищі.

Інтегровано-виконавчий блок є практично орієнтованим елементом системи управління маркетингом, що забезпечує безпосередню реалізацію маркетингових рішень через узгоджене застосування інструментів маркетинг-міксу.

На етапі формування комплексу маркетингу здійснюється визначення оптимальних параметрів ключових складових маркетинг-міксу, що забезпечують цілісність і результативність маркетингової стратегії. Це включає стратегічне узгодження таких елементів, як:

- товарна політика (характеристики товару або послуги, позиціонування на ринку, рівень інноваційності);

- цінова політика (формування конкурентоспроможної ціни з урахуванням витрат, попиту та поведінки споживача);

- політика розподілу (вибір ефективних каналів доведення товару до споживача);

- комунікаційна політика (формування системи інструментів впливу на цільову аудиторію, включаючи рекламу, PR та диджитал-інструменти).

Цей процес базується на аналізі зовнішнього ринкового середовища, вивченні поведінкових моделей споживачів, а також врахуванні ресурсного потенціалу суб'єкта економічних відносин, що забезпечує адаптивність та стратегічну релевантність маркетингової діяльності.

У переважній більшості трактувань маркетинг-мікс визначається як структурована сукупність засобів маркетингу, що формує основу для досягнення підприємством визначених цілей і вирішення практичних маркетингових завдань. Поняття «маркетинг-мікс» відображає операційну модель дій підприємства на ринку, яка реалізується у межах певного періоду часу з урахуванням специфіки зовнішнього середовища та ресурсних можливостей. Згідно з підходом Ф. Котлера, комплекс маркетингу – це набір контрольованих змінних, які підприємство цілеспрямовано використовує для формування бажаної відповіді з боку цільового ринку. Основними складовими цього комплексу вважаються товар, ціна, система розподілу та засоби просування [242].

Раціонально сформований маркетинг-мікс дозволяє досягати поставлених цілей при оптимальному використанні маркетингового бюджету. При цьому вагомість окремих елементів міксу варіюється залежно від низки чинників: специфіки товару чи послуги, особливостей

цільової аудиторії, позиціонування підприємства на ринку, а також умов конкурентного середовища. []

Реалізація маркетингових рішень передбачає практичне втілення попередньо сформульованих стратегічних підходів у систему конкретних маркетингових заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Особлива увага на цьому етапі приділяється взаємодії між функціональними підрозділами, чіткому розподілу ролей, дотриманню термінів та координації зворотного зв’язку.

Блок маркетингового аудиту інтегрованої моделі управління маркетингом виконує функцію системного збору, обробки, аналізу, діагностики та контролю ефективності маркетингових заходів. Його ключове призначення полягає у забезпеченні об’єктивної, системної оцінки стану маркетингової діяльності, виявленні сильних та слабких сторін, можливостей та загроз під час реалізації маркетингової стратегії з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішнього ринкового середовища.

Ключовими принципами роботи блоку є регулярність спостереження, достовірність даних, системність оцінки та адаптивність висновків до умов динамічного ринку.

Блок маркетингового аудиту виконує роль системи зворотного зв’язку в маркетинговому управлінні, дозволяючи своєчасно коригувати тактику і стратегію, приймати обґрунтовані, адаптивні та соціально відповідальні управлінські рішення на основі достовірної аналітики.

Щорічне дослідження Econsultancy виявляє ключові тенденції, що формують сучасний маркетинг. Тенденція що вийшла на перший план в 2024 році – це застосування нового інструменту для маркетингу, штучного інтелекту (ШІ). Маркетологи бачать у ньому потужний інструмент трансформації, здатний суттєво змінити підходи до створення контенту, персоналізації та автоматизації процесів. Друга тенденція – це все більша усвідомленість того, що відрізняє лідерів ринку від тих, хто лише

намагається не відставати. Основними критеріями цієї різниці є глибока орієнтація на клієнтський досвід, високий рівень в роботі з даними та стратегічні інвестиції у розвиток командних навичок.

Результати опитування Econsultancy, проведеного серед понад 800 маркетологів у 2024 році, окреслюють ключові тенденції та пріоритети, які виявили наступні перспективи щодо зростання або зниження важливості маркетингових інструментів у 2026-2027 роках (рис 4.19)

Рисунок 4.19. Прогноз оцінки важливості інструментів маркетингу суб'єктами економічних відносин на 2026-2027 роки

*сформовано автором на основі [198]

Дані опитування свідчать про формування двох основних векторів розвитку маркетингу на 2026-2027 роки. З одного боку – збереження фокусу на ключових напрямках, таких як ефективність і клієнтський досвід, а з іншого – активне впровадження нових технологій, зокрема штучного інтелекту. Найбільше значення респонденти надали підвищенню ефективності маркетингу та оптимізації витрат (71%), поліпшенню клієнтського досвіду та управлінню клієнтським шляхом (71%), інтеграції автоматизації та ШІ у процеси (67%). Також у пріоритеті залишаються зміцнення бренду та лояльності клієнтів, розвиток інновацій у продуктах і

послугах, покращення навичок та компетенцій персоналу, перехід до прийняття рішень на основі даних, гнучкість робочих процесів та посилення креативності.

Впроваджуючи інтегровану моделі управління маркетингом суб'єкти економічних відносин мають формувати маркетингові управлінські інструменти, які охоплюють як стратегічні, так і тактичні засоби впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Ці інструменти дозволяють забезпечити узгодженість між цілями організації, запитами цільової аудиторії та вимогами ринкового середовища, забезпечуючи комплексне планування, реалізацію, моніторинг і коригування маркетингової діяльності.

Маркетингові інструменти мають бути структуровані відповідно до основних функціональних блоків – аналітичного, управлінського, креативно-соціального, інтегровано-виконавчого, аналітично-моніторингового. Кожен блок передбачає використання специфічних інструментів управління, що забезпечують досягнення конкретних цілей (табл. 4.7.)

У сучасній системі управління маркетинговою діяльністю ефективність забезпечується структурованим підходом до застосування інструментів, що мають бути інтегровані в неї відповідно до функціональних блоків. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність, узгодженість та результативність реалізації маркетингової стратегії.

Таблиця 4.7.

Формування інструментів управління маркетингом суб'єктами економічних відносин в блоках моделі управління маркетингом

Блок моделі управління маркетингом	Завдання	Інструменти маркетингу
Аналітичний	виявлення тенденцій ринку, оцінка місткості, цільової аудиторії, ризиків	SWOT-аналіз, PESTEL, аналіз конкурентів, ринку, споживацької поведінки, кон'юнктурний моніторинг

Продовження табл. 4.7.

Блок моделі управління маркетингом	Завдання	Інструменти маркетингу
Управлінський	формування цілей, розробка стратегії, ресурсне планування, визначення відповідальних	SMART-цілі, KPI, бюджетування, стратегічне планування, формування маркетингової політики (товарної, цінової, просування, комунікації)
Креативно-соціальний	формування емоційного зв'язку зі споживачем, просування соціально відповідального іміджу, креативна адаптація повідомлень	бренд-менеджмент, ESG-комунікації, соціальні ініціативи, SMM, контент-маркетинг, інфлюенс-маркетинг
Інтегровано-виконавчий	реалізація стратегії на практиці, організація каналів комунікації, просування, взаємодія з клієнтами	маркетинг-мікс (4P/12P), CRM-системи, дтджитал-інструменти, PR, директ-иаркетинг, трейд-маркетинг
Маркетингового аудиту	контроль, оцінка ефективності, зворотний зв'язок, коригування стратегій	ROI, CAC, CLV, Conversion Rate, звітність BI-платформ, маркетингові дашборди

сформовано автором

Застосування цих інструментів у комплексі, з дотриманням їх функціонального призначення, забезпечує гнучкість, адаптивність та стратегічну керованість маркетинговою системою,

Важливо, щоб зазначені інструменти не використовувались ізольовано, адже їх максимальна ефективність досягається лише за умови комплексної синергії. Узгоджене застосування цих інструментів дозволяє створити цілісну, адаптивну та стратегічно стійку маркетингову систему, здатну ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стале зростання бізнесу, що особливо актуально в умовах високої динаміки цифрового середовища.

Пропонуємо суб'єктам економічних відносин формувати інструменти управління маркетингом за наступною системою, що враховує сучасні виклики, цифрову трансформацію, соціальну відповідальність та потребу в стійкому зростанні (рис 4.20)

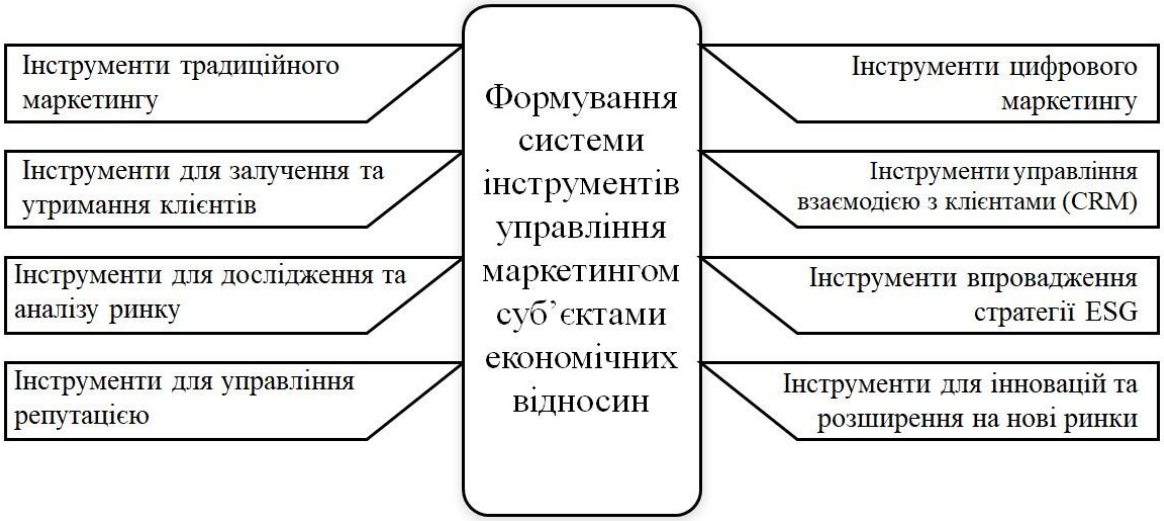

Рисунок 4.20. Формування системи інструментів управління маркетингом суб'єктами економічних відносин

сформовано автором

Даний підхід до формування системи інструментів управління маркетингом дозволяє суб'єктам економічних відносин організувати маркетингову діяльність, адаптувати інструменти до цілей та ресурсів, а також забезпечити ефективне управління в умовах динамічного ринку.

До інструментів цифрового маркетингу відносяться різноманітні методи і платформи, які допомагають суб'єктам економічних відносин просувати свої товари чи послуги онлайн, залучати та утримувати клієнтів, підвищувати впізнаваність бренду й аналізувати ефективність кампаній.

Хоча цифрові канали зараз домінують у багатьох сферах, інструменти традиційного маркетингу все ще ефективні для масових кампаній, особливо коли потрібно досягти старшої аудиторії або посилити імідж бренду. Реклама на телебаченні, радіо, у пресі – це класичні канали, які використовуються в маркетингу для досягнення широкої аудиторії.

Інструменти управління взаємодією з клієнтами допомагають суб'єктам економічних відносин ефективно комунікувати зі споживачами, підвищувати їх задоволеність, підтримувати лояльність та покращувати сервіс. Згідно з дослідженням Bain & Company та ROI Rocket, проведеним серед 870 споживачів, 63% опитаних визнали, що участь у програмах

лояльності впливає на їхні рішення щодо покупки. Однак слід зважати на те, що не всі програми лояльності демонструють однакову ефективність. [346] Для підвищення ефективності програми лояльності суб'єкти економічних відносин мають визначити чіткий портрет споживача, додавати бонуси, унікальні пропозиції, ексклюзивний доступ до товарів або послуг, створювати переваги, які стимулюють клієнтів повертатися, застосування елементів гейміфікації, надає клієнтам відчуття приналежності, залучаючи їх до обговорень, подій, ініціатив, розширювати програму через партнерства для спільної вигоди та нових цінностей для клієнтів [230].

Інструменти для залучення та утримання клієнтів допомагають суб'єктам економічних відносин залучати нових споживачів, формувати лояльність до бренду, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та аналізувати поведінку споживачів. Інфлюенсериами можуть виступати не лише знаменитості чи медійні особистості. Ними можуть бути й активні користувачі соціальних мереж, які генерують цінний та цікавий контент для своєї аудиторії. До інфлюенсерів також належать експерти в певних сферах, журналісти, аналітики, що мають авторитет і вплив на аудиторію. Згідно з даними GlobalLogic, понад 70% українців мають профілі в соціальних мережах і активно ними користуються. Серед їх підписок є хоча б один інфлюенсер, який впливає на їх вподобання, рішення чи поведінку [314].

Інструменти для дослідження та аналізу ринку – це засоби, що допомагають суб'єктам економічних відносин отримати глибше розуміння ринкових умов, поведінки споживачів, конкурентного середовища та ефективності маркетингових стратегій. Вони дозволяють приймати обґрунтовані рішення, знижувати ризики та виявляти нові можливості для зростання.

Інструменти впровадження стратегії ESG (Environmental, Social, Governance) – це практичні засоби та методи, які допомагають суб'єктам економічних відносин реалізувати принципи сталого розвитку в своїй діяльності. Вони спрямовані на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів в діяльність господарюючих суб'єктів з метою підвищення відповідальності, прозорості та довгострокової ефективності.

Інструменти управління репутацією допомагають суб'єктам економічних відносин формувати, підтримувати та покращувати свій імідж серед цільової аудиторії, партнерів, інвесторів та суспільства загалом.

Інструменти для інновацій та розширення на нові ринки – це методи, технології, ресурси та підходи, які допомагають суб'єктам економічних відносин створювати нові товари та послуги, пристосовуватись до ринкових змін та впроваджувати креативні рішення, масштабувати свою економічну діяльність та підвищувати конкурентоспроможність.

Сучасний маркетинг досягає максимальної ефективності лише за умови комплексного та узгодженого використання різноманітних інструментів. ізольоване застосування окремих елементів значно обмежує адаптаційний потенціал суб'єктів економічних відносин в умовах нестабільного ринкового середовища. Синергія інтегрованих маркетингових інструментів дозволяє створити цілісну, стратегічно стійку систему, здатну оперативно реагувати на зовнішні виклики, формувати довгострокові конкурентні переваги. У відповідь на виклики цифрової трансформації, зростання соціальних очікувань та потребу в стійкому розвитку, суб'єктам економічних відносин доцільно формувати інструменти управління маркетингом на основі інтегрованого підходу, що охоплює інструменти цифрового маркетингу, інструменти традиційного маркетингу, інструменти управління взаємодією з клієнтами (CRM), інструменти для залучення та утримання клієнтів, інструменти для дослідження та аналізу ринку, інструменти реалізації ESG-стратегії,

інструменти для управління репутацією, інструменти для інновацій та виходу на нові ринки. Застосування такої системи дозволяє створити не лише результативну маркетингову інфраструктуру, але й забезпечити її відповідність сучасним запитам ринку, суспільства та стратегічним цілям підприємства. Такий системний підхід дозволяє не лише сформувати ефективну маркетингову інфраструктуру, але й забезпечити її відповідність сучасним ринковим вимогам та соціальним очікуванням. Отже, інтегрована маркетингова система, що поєднує різноспрямовані інструменти в єдиному стратегічному просторі, є ключовим чинником досягнення успіху та забезпечення стійкого розвитку суб'єктів економічних відносин.

4.3. Маркетинговий комплекс як інструмент підвищення рівня соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин

Сучасний маркетинговий комплекс охоплює весь спектр дій, що здійснює суб'єкт економічних відносин для формування та стимулювання попиту на свій товар або послугу. Це включає їх розробку та планування, визначення цінової стратегії, організацію каналів збуту, комунікаційний супровід, створення бренду й товарного знаку, розробку упаковки, а також налагодження й підтримку партнерських і клієнтських відносин. Як універсальний набір інструментів, маркетинговий комплекс дозволяє адаптуватися до будь-якого ринку.

Комплекс маркетингу – це система взаємопов'язаних інструментів, які спрямовані на досягнення стратегічних та тактичних цілей суб'єкту економічних відносин в межах цільового ринку. Ефективне поєднання цих інструментів створює основу для успішного просування та позиціонування товару, а також забезпечує максимальну результативність маркетингової діяльності. У кожному випадку суб'єкти економічних відносин обирають

таке поєднання інструментів, яке найкраще відповідає обраним цілям та ринковим умовам.

Комплекс маркетингу є ключовим у системі сучасного маркетингу, оскільки він охоплює сукупність інструментів, що суб'єкти економічних відносин застосовують на оперативному рівні для досягнення поставлених маркетингових цілей у визначений період. Оптимальний комплекс маркетингу передбачає раціональне поєднання цих інструментів з метою досягнення максимального результату при ефективному використанні ресурсів.

Роль та пріоритетність кожного елементу комплексу маркетингу змінюються залежно від особливостей функціонування суб'єкта економічних відносин, характеру товарів або послуг, поведінкових особливостей цільової аудиторії, ринкових умов тощо.

У практиці маркетингу базовим залишається класичний підхід – концепція «4Р» (Товар (Product), Ціна (Price), Місце (Place), Просування (Promotion)). Проте в умовах швидких ринкових змін, зростання вимог споживачів, цифровізації та глобалізації ця концепція постійно доповнюється.

Тому науковці та практики доповнюючи її новими елементами, розширюють та обґрунтовують нові моделі: «5 Р» («4Р» +Упаковка (Packaging)), «5 Р» («4Р» + Сприйняття (Perception)), «6 Р» («4Р» + Громадська думка (Public opinion) Політика (Politics)), «7 Р» («4Р» + Люди (People – personnel), Процес (Process – sales process), Фізичний доказ, матеріальне втілення наданої послуги, фірмовий стиль (Physical Evidence, furnishings, corporate identity)), «8 Р» («7Р» + Темп (Pace)), «12 Р» («8Р» Дозвіл (Permision), Парадигма (Paradigm), Продовження (Pass along), Практика (Practice)), «12 Р + 4 А» («12Р» + Прийнятність (Adressability), Спеціальні можливості (Accoutability), Цінова доступність (Affordability), Обізнаність (Accessibility)), «4 С» (Клієнт його цінності, потреби та

бажання (Customer value, needs and wants), Вартість (Cost), Зручність (Convenience), Комунікація (Communication)), «4 V» (Диференціація (Variation), Багатофункціональність (Versatility), Додана вартість (Value added), Резонанс (Vibration)), «4 R» (Взаємовідносини (Relationships), Скорочення/економія (Retrenchment), Релевантність (Relevance), Винагорода (Reward)), «4 D» (Управління базами даних (Data base management), Стратегічний дизайн (Strategic design), Прямий маркетинг (Direct marketing), Диференціація (Differentiation)) , «2 P +2 C +3 S» (Персоналізація (Personalization), Конфіденційність (Privacy), Обслуговування клієнтів (Customer Service), Спільнота (Community), Сайт (Site), Безпека (Security), Стимулювання збуту (Sales Promotion)), «4 E» (Experience (Досвід), Exchange (Обмін), Everyplace (Скрізь), Evangelism (Евангелізм, Адвокація)), тощо.

Застосування розширеного комплексу маркетингу з додатковими інструментами є необхідністю для суб'єктів економічних відносин, що прагнуть ефективно адаптуватися до динамічних змін ринку та зростаючих очікувань споживачів. Однак, як слушно зазначають М.О. Багорка та інші дослідники, кожна нова модифікація маркетинг-міксу фактично є розвитком та конкретизацією класичної моделі, оскільки включає елементи, що вже були присутні в попередніх версіях комплексу. Нові підходи не заперечують, а навпаки - підсилюють класичну концепцію, акцентуючи увагу на взаємозв'язках між її складовими та розширюючи можливості гнучкого реагування на потреби ринку, зміну технологій, соціальні виклики та цифрову трансформацію бізнесу. Розширені моделі із додатковими компонентами, як правило, відображають не стільки зміну самого комплексу маркетингу, скільки включення зовнішніх або внутрішніх чинників, які впливають на його реалізацію та які обов'язково слід враховувати при розробці сучасного маркетинг-міксу [12].

Так, комплекс маркетингу цілком обґрунтовано варто розглядати як інструмент підвищення рівня соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. Його елементи можуть бути адаптовані таким чином, щоб не лише задовольняти потреби споживачів та забезпечувати прибуток, а й впливати на добробут суспільства, збереження довкілля та підтримку сталого розвитку.

Рисунок 4.21. Комплекс маркетингу «4Р» з елементами соціальної відповідальності

сформовано автором

Основні складові комплексу маркетингу пропонуємо розглядати крізь призму їх впливу на реалізацію принципів соціальної відповідальності. Для кожного елементу застосовані відповідні інструменти, дія яких спрямована на досягнення не лише комерційних цілей, а й суспільно значущих результатів. Розглядаючи комплекс маркетингу як дієвий інструмент підвищення рівня соціальної

відповідальності суб'єктів економічних відносин, пропонуємо проаналізувати його основні елементи з позиції застосування відповідних інструментів соціальної відповідальності та очікуваних результатів впровадження (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Основні елементи комплексу маркетингу з позиції застосування відповідних інструментів соціальної відповідальності та очікувані результати впровадження

Елементи маркетингового комплексу	Інструменти підвищення рівня соціальної відповідальності	Результати впровадження
Товар	Екологічно чисті та етичні товари Сертифікація (еко-, біо-, fair trade) Безпечна та якісна продукція Орієнтація на потреби вразливих споживачів (інклюзивність)	Підвищення довіри споживачів Зростання лояльності до бренду Вихід на нові сегменти (eco-friendly, socially-conscious) Підвищення конкурентоспроможності
Ціна	Чесне, прозоре ціноутворення Диференційовані ціни для соціально вразливих груп Відсутність прихованих платежів	Формування позитивного іміджу Розширення цільової аудиторії Підвищення доступності продукції Зміцнення лояльності споживачів Збільшення продажів за рахунок соціального охоплення
Розподіл	Партнерство з місцевими постачальниками Інклюзивність у виборі точок продажу (зручність для людей з інвалідністю) Зменшення логістичного сліду (екологічна логістика)	Зменшення негативного впливу на довкілля Зростання підтримки з боку місцевих громад Покращення фізичної доступності товарів Соціально-економічний розвиток регіонів
Просування	Етична реклама (без дискримінації, стереотипів) Кампанії соціального маркетингу Прозорість та звітність Кампанії з підвищення обізнаності населення щодо соціальних та екологічних викликів	Позитивне сприйняття бренду Підвищення рівня впізнаваності Посилення репутації соціально відповідального суб’єкта економічних відносин Підвищення поінформованості та довіри споживачів Створення емоційного зв’язку зі споживачем

сформовано автором

Товарна політика є складовою маркетингового комплексу, що визначає асортимент, якість, упаковку, брендинг та інші характеристики продукції. В сучасних умовах вона може стати потужним інструментом соціальної відповідальності, спрямованим на задоволення потреб споживачів із одночасною турботою про суспільство та довкілля. Товарна політика, як інструмент соціальної відповідальності полягає у спрямуванні діяльності суб'єктів економічних відносин на розробку та вдосконалення товарів або послуг, що відповідають потребам споживачів з врахуванням етичних стандартів, екологічної безпеки та соціальної значущості. Формування товарної політики із врахуванням принципів соціальної відповідальності сприяє зміцненню репутації суб'єктів економічних відносин, формуванню довіри з боку споживачів та підтримці сталого розвитку суспільства.

Товарна політика як інструмент соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин реалізується через низку ключових напрямів, що відображають відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища (табл. 4.9). Передусім, вона реалізується через виробництво якісної та безпечної продукції, що спрямована на захист здоров'я споживачів і мінімізацію потенційних ризиків. Важливим компонентом є екологічність товарів та дотримання принципів екологічної відповідальності на всіх етапах життєвого циклу продукції – від вибору сировини до утилізації, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля. Не менш значущим напрямом є інклюзивність та доступність, який забезпечує рівний доступ до товарів та послуг для всіх категорій населення. Крім того, соціально відповідальна товарна політика передбачає етичне походження продукції, що означає прозорість і доброчесність у постачальному ланцюгу та дотримання прав людини. Наступним напрямом є підтримка соціальних ініціатив, що демонструє

активну участь суб'єктів економічних відносин у вирішенні суспільно важливих проблем, розвитку громад і сприянні сталому розвитку.

Таблиця 4.9

Напрями реалізації соціально відповідальної товарної політики

Напрям	Зміст реалізації
Якість та безпека продукції	Високі стандарти якості виробництва, відмова від шкідливих компонентів (трансжири, токсичні речовини), чесне маркування та інформування споживачів
Екологічність товарів та екологічна відповідальність	Виробництво екологічно чистих, енергоощадних товарів, біорозкладна та безпечна упаковка, мінімізація шкідливих викидів та скидів, орієнтація на довговічність товарів (протидія надмірному споживанню)
Інклюзивність та доступність	Розробка продукції з врахування культурних, гендерних, мовних та вікових особливостей, доступний дизайн, адаптовані інструкції та етикетки, продукція для вразливих груп (гіпоалергенні засоби, товари для дітей та осіб з інвалідністю)
Етичне походження товарів	Відмова від співпраці з партнерами, які порушують права людини чи тварин, використання сировини від постачальників, що дотримуються трудових та етичних норм, підтримка Fair Trade-постачальників (працюють відповідно до принципів чесної торгівлі) та малих виробників
Соціально відповідальні постачальники	Вибір партнерів, які дотримуються принципів сталого розвитку, контроль умов праці та екологічної відповідальності у ланцюгу постачання, прозорість логістичних і виробничих процесів
Підтримка соціальних ініціатив	Товари з соціальною місією (частина прибутку спрямовується на благодійність), партнерство з громадами та локальними виробниками, участь у просвітницьких і соціальних кампаніях

сформовано автором

Інтеграція принципів соціальної відповідальності в товарну політику дає змогу суб'єктам економічних відносин не лише досягати фінансових результатів, а й активно долучатися до розв'язання важливих соціальних і екологічних проблем. Такий підхід набуває особливого значення в умовах зростання екологічної свідомості споживачів та посилення міжнародного

регуляторного впливу, зокрема в контексті реалізації Європейського зеленого курсу.

Цінова політика – це стратегія формування цін на товари та послуги. Вона може стати ефективним інструментом соціальної відповідальності, допомагаючи вирішувати суспільні проблеми та забезпечувати справедливий доступ до продукції. Цінова політика, як інструмент соціальної відповідальності, передбачає встановлення справедливих, прозорих і доступних цін, які враховують не лише комерційні інтереси суб'єктів економічних відносин, а й соціальні, етичні та екологічні аспекти. Даний інструмент дозволяє бути чутливим до потреб різних категорій споживачів, зменшувати соціальну нерівність та підтримувати сталий розвиток суспільства.

Цінова політика як інструмент соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин реалізується через низку напрямів, що відображають відповідальне ставлення до суспільства та навколишнього середовища (табл. 4.10).

Цінова політика як інструмент соціальної відповідальності реалізується через впровадження стратегічних напрямів, що враховують інтереси суб'єктів економічних відносин, споживачів, ділових партнерів, місцевих громад, а також екологічні виклики, з якими стикається сучасний бізнес. У фокусі такої політики не лише досягнення фінансової ефективності, а й прагнення до соціальної справедливості, сталого розвитку та довготривалої довіри з боку суспільства (табл.4.10). Одним з ключових напрямів є забезпечення доступності цін для вразливих груп населення. Це дозволяє гарантувати рівний доступ до базових товарів і послуг, таких як продукти харчування, ліки, засоби особистої гігієни та комунальні послуги тощо. Прозорість та етичність ціноутворення передбачає відмову від прихованих платежів, недобросовісних акцій і фальшивих знижок. Соціально відповідальні суб'єкти економічних

відносин підтримують відкриту цінову політику, надаючи споживачам чітку інформацію про структуру вартості продукції чи послуги. Даний напрямок формує довіру до бренду та сприяє підвищенню споживчої лояльності. Справедливе ціноутворення для постачальників і партнерів орієнтоване на дотримання принципів добросовісного співробітництва, забезпечуючи прозорі контрактні умови, своєчасну оплату та підтримку малих виробників. Це дозволяє формувати етичні ланцюги постачання та зміцнює позиції відповідальних суб'єктів економічних відносин. Урахування екологічних витрат передбачає включення у вартість товарів або послуг витрат, пов'язаних з впливом продукції на довкілля. Що стимулює виробників і споживачів до більш екологічно свідомої поведінки. Напрям стимулювання екологічно відповідальної поведінки споживачів реалізується через спеціальні знижки, бонуси або програми «trade-in» для товарів з екомаркуванням. Це сприяє зменшенню відходів, розвитку повторного використання ресурсів і формуванню культури сталого споживання. Підтримка локальних виробників і принципів чесної торгівлі спрямована на розвиток місцевої економіки. Соціально відповідальні суб'єкти економічних відносин встановлюють справедливі закупівельні ціни, надають перевагу місцевим постачальникам, які дотримуються трудових, соціальних та екологічних стандартів. У періоди надзвичайних ситуацій важливим є напрям боротьби зі спекуляціями в кризових ситуаціях. Під час воєн, стихійних лих, епідемій або інших криз суб'єкти господарювання утримуються від необґрунтованого підвищення цін на товари першої необхідності. У співпраці з державними або гуманітарними організаціями можуть запроваджуватись фіксовані ціни або тимчасові обмеження для збереження соціальної стабільності.

Напрями реалізації соціально відповідальної цінової політики в табл. 4.10 підтверджують, що цінова політика в умовах сучасного ринку виступає не лише інструментом формування прибутковості, але й

важливим засобом досягнення балансу між інтересами суб'єктів економічних відносин, споживачів та суспільства загалом.

Таблиця 4.10

Напрями реалізації соціально відповідальної цінової політики

Напрям	Зміст реалізації
Доступні ціни для вразливих груп населення	Соціальні знижки та тарифи для вразливих верств населення (пенсіонерів, студентів, людей з інвалідністю, багатодітних сімей). Пільгові ціни на товари першої необхідності. Гнучкі умови оплати: розстрочка, мікрокредитування.
Прозорість та етичність ціноутворення	Відмова від прихованих платежів, фіктивних знижок. Зрозуміле і чесне формування цін. Інформування споживачів про структуру вартості товару або послуги
Справедливе ціноутворення для постачальників та партнерів	Справедливі умови контрактів з постачальниками. Відмова від демпінгу, який підриває добросовісну конкуренцію. Чесні контрактні умови, своєчасна оплата, підтримка малих виробників.
Врахування екологічних витрат та стимулювання сталого споживання	Включення екологічних витрат у ціну (утилізація, екопрограми). Знижки на товари з екосертифікатами (органічні, енергоефективні) Програми обміну ("Trade-in") з пільговими цінами. Підтримка екологічних податків або надбавок до вартості шкідливих товарів
Підтримка локальних виробників і чесної конкуренції	Справедливе ціноутворення. Відмова від цінової політики, що руйнує локальний ринок (антидемпінг)
Боротьба зі спекуляціями в кризових ситуаціях	Фіксація цін на товари першої необхідності під час надзвичайних ситуацій. Введення цінових обмежень на критично важливі ресурси. Запобігання штучному завищенню цін з боку посередників.

сформовано автором

Цінова політика, побудована на принципах соціальної відповідальності, дає змогу поєднувати економічну ефективність із суспільною користю, сприяючи розвитку довіри, соціальної стабільності та сталого споживання. В умовах загострення соціальних проблем, зростання нерівності та поглиблення екологічних викликів, такий підхід перетворюється не лише на етичний вибір суб'єктів економічних відносин, а й на конкурентну перевагу на шляху до сталого розвитку.

Політика розподілу у маркетингу визначає, як товари або послуги досягають споживача. Вона може бути потужним інструментом соціальної відповідальності, за умови, що суб'єкт економічних відносин враховує не лише ефективність логістики, а й її вплив на суспільство та довкілля. Маркетингова політика розподілу як інструмент соціальної відповідальності полягає в організації каналів збуту товарів та послуг таким чином, щоб забезпечити їх широку доступність, зручність придбання, мінімізувати негативний вплив на довкілля, а також підтримати місцеві громади. Відповідальний підхід до розподілу є важливим чинником підвищення соціального впливу.

Політика розподілу відіграє ключову роль у реалізації соціальної відповідальності. Вона спрямована на забезпечення рівного доступу до товарів і послуг для різних верств населення, підтримку місцевої економіки, екологічну відповідальність та дотримання етичних норм у ланцюгах постачання. Впровадження соціально відповідальної політики розподілу дозволяє суб'єктам економічної діяльності задовольняти потреби ринку та формувати довіру з боку суспільства, зміцнювати власний імідж і сприяти сталому розвитку (табл. 4.11).

До основних напрямів соціально відповідальної політики розподілу належить забезпечення доступності товарів для всіх верств населення, що полягає у подоланні регіональної та соціальної нерівності у доступі до продукції. Це включає розширення географії дистрибуції, розвиток інклюзивних каналів збуту (доставка додому для осіб з інвалідністю та людей похилого віку, соціальні онлайн-магазини), а також партнерство з соціальними установами і фондами для організації пільгової доставки товарів першої необхідності. Екологічна відповідальність у каналах збуту включає використання «зелених» транспортних рішень (електротранспорт, велосипедна доставка), оптимізацію маршрутів, застосування екологічної упаковки (біорозкладні та багаторазові матеріали) та організацію пунктів

збору і переробки відходів, що дозволяє суттєво зменшити екологічний слід логістичних операцій. Безпека та етичність у логістиці забезпечується через дотримання прав працівників у всіх ланцюгах постачання, обирають партнерів, які відповідають етичним і екологічним стандартам, та підтримують прозорість і гідні умови праці у сфері транспортування та зберігання. Соціальні ініціативи в роздрібній торгівлі розглядається як платформа для реалізації соціальних місій через створення соціальних магазинів (з товарами за собівартістю або зі знижками для вразливих груп) та проведення інформаційно-просвітницьких кампаній, що підвищують обізнаність споживачів про екологічні і соціальні аспекти продукції.

Таблиця 4.11

Напрями реалізації соціально відповідальної політики розподілу

Напрям	Зміст реалізації
Забезпечення доступності товарів для всіх верств населення	Подолання регіональної та соціальної нерівності у доступі до продукції. Розширення географії дистрибуції (віддалені, сільські, малозабезпечені території). Розвиток інклюзивних каналів збуту: доставка додому для людей з інвалідністю або похилого віку. Партнерство з соціальними установами: безкоштовна або пільгова доставка товарів першої необхідності для вразливих груп населення.
Підтримка місцевої громади та етичної логістики	Зменшення залежності від глобальних ланцюгів. Пріоритет локальним виробникам, дистриб'юторам, постачальникам. Розвиток франчайзингу для створення робочих місць. Модель прямого постачання (Farm-to-Table).Відмова від співпраці з суб'єктами економічних відносин, що порушують права людини або використовують примусову працю.
Екологічна відповідальність у каналах збуту	Впровадження «зелених» транспортних рішень: електротранспорт, велосипедна доставка, оптимізація маршрутів. Використання екоупаковки: біорозкладні, багаторазові матеріали. Організація пунктів прийому та переробки упаковки. Спільні поставки для зменшення кількості рейсів і паливних витрат.
Безпека та етичність у логістиці	Дотримання прав працівників у ланцюгах постачання. Співпраця з партнерами, які дотримуються етичних і екологічних стандартів. Забезпечення гідних умов праці та прозорості у транспортуванні і зберіганні.

Продовження табл. 4.11

Напрям	Зміст реалізації
Соціальні ініціативи в роздрібній торгівлі	Соціальні магазини, що реалізують товари за собівартістю або зі знижками для вразливих груп населення, торгові точки з благодійними програмами. Інформаційні та просвітницькі кампанії.

сформовано автором

Таким чином, політика розподілу з урахуванням принципів соціальної відповідальності дозволяє не лише ефективно доставляти товари до кінцевих споживачів, а позитивно впливати на суспільство в ширшому сенсі. Політика розподілу, побудована на засадах соціальної відповідальності, трансформує традиційні логістичні процеси на інструмент позитивних змін. В умовах глобальних викликів (екологічні кризи, соціальні нерівності) такий підхід стає не лише моральним обов'язком, але й конкурентною перевагою суб'єктів економічних відносин.

Політика просування охоплює широкий спектр інструментів взаємодії з цільовою аудиторією: рекламу, зв'язки з громадськістю (PR), особистий продаж, стимулювання збуту, контент-маркетинг, соціальні медіа тощо. В умовах посилення суспільного запиту на етичну поведінку, просування набуває нового змісту та стає платформою для комунікації соціально відповідальних ініціатив. Маркетингова політика просування як інструмент соціальної відповідальності спрямована на формування якісних, прозорих і етичних комунікацій з цільовими аудиторіями. Її завдання інформувати про товар чи послугу та формувати свідоме споживання, підтримувати соціально важливі теми, впливати на зміну суспільних норм і поведінки (табл. 4.12.).

Маркетингова політика просування набуває нового змісту, виходячи за межі суто комерційних завдань. Соціально відповідальний підхід до маркетингових комунікацій передбачає активну участь суб'єктів економічних відносин у вирішенні суспільних, етичних та екологічних

проблем. Завдяки таким підходам суб’єкти економічних відносин не лише інформують споживачів про свої товари та послуги, а й формують соціальні цінності, сприяють сталому розвитку, підтримують уразливі групи населення, розвивають партнерство з неурядовими організаціями та державними інституціями.

Соціально відповідальна політика просування охоплює низку ключових напрямів, що поєднують комерційні цілі з цінностями сталого розвитку та соціальної відповідальності. Серед таких напрямів провідне місце займає етична реклама, яка базується на правдивості, повазі до людської гідності та культурного розмаїття. Інформаційна відкритість суб’єктів економічних відносин передбачає прозоре та чесне інформування споживачів про товари та послуги. Підтримка соціальних ініціатив поглиблює взаємодію суб’єктів економічних відносин з суспільством і сприяє розв’язанню актуальних соціальних проблем. Важливе місце займає інклюзивність, що забезпечує репрезентацію різних соціальних груп у маркетингових повідомленнях і комунікаціях; цифрова етика, яка регулює відповідальне використання персональних даних і прозорість онлайн-реклами; просвітницькі кампанії, спрямовані на популяризацію здорового способу життя, екологічної відповідальності та соціально корисної поведінки. Партнерство з соціальними проєктами реалізується через підтримку благодійних, культурних та освітніх ініціатив. Окрему роль відіграють кризові комунікації, що забезпечують інформаційну, психологічну та практичну підтримку населення в періоди надзвичайних ситуацій.

Інтеграція цих принципів у маркетингову комунікаційну стратегію дозволяє не лише підвищити рівень довіри до бренду, а й сформувати позитивний соціальний імідж, посилити лояльність споживачів і здобути довготривалу конкурентну перевагу.

Таблиця 4.12

Напрями реалізації соціально відповідальної політики просування

Напрям	Зміст реалізації
Етична реклама	Відмова від маніпуляцій, дезінформації, образливих стереотипів під час реклами. Забезпечення прозорості та правдивості. Повага до різноманітності (вік, стать, національність, інвалідність). Просування соціальних та екологічних цінностей.
Інформаційна відкритість	Повне інформування про продукт, його склад, походження, вплив на здоров'я та довкілля. Комунікація про принципи сталого виробництва.
Підтримка соціальних ініціатив	Кампанії на підтримку освіти, здоров'я, прав людини. Партнерство з громадськими організаціями, фондами, соціальними проєктами.
Інклюзивність у просуванні	Представлення різних груп населення у контенті. Адаптація реклами для людей з порушеннями слуху, зору тощо.
Цифрова етика та конфіденційність	Прозоре використання персональних даних. Позначення рекламного контенту. Уникнення нав'язливої або шкідливої реклами.
Просвітницькі кампанії	Кампанії про здоровий спосіб життя, збереження навколишнього природнього середовища, профілактику захворювань. Інформування про енергозбереження та сортування відходів.
Партнерство з соціальними проєктами	Реклама з соціальною метою. Підтримка національної культури, мистецьких заходів.
Кризові комунікації	Інформаційна підтримка в надзвичайних ситуаціях (війна, стихійні лиха). Психологічна підтримка через кампанії та гарячі лінії.

сформовано автором

Соціально відповідальна політика просування відіграє дедалі важливішу роль у сучасній маркетинговій стратегії суб'єктів економічних відносин. Вона перетворює традиційні комунікаційні інструменти на засоби формування соціальних цінностей, підтримки сталого розвитку, просування етичного споживання та підвищення рівня обізнаності населення. Що дозволяє суб'єктам економічних відносин не лише досягати комерційних результатів, а й робити вагомий внесок у вирішення актуальних суспільних і екологічних проблем.

Реалізація соціально відповідальної політики просування сприяє формуванню довготривалих відносин з споживачами, зміцненню довіри до бренду та підвищенню його репутації. Отже, соціально відповідальна політика просування трансформує маркетингові комунікації з інструменту продажів у інструмент суспільного впливу.

Комплекс маркетингу, що формується суб'єктами економічних відносин на основі соціальної відповідальності – це система маркетингових рішень і дій, що спрямовані не лише на досягнення економічної вигоди, а й на врахування потреб суспільства, охорону довкілля, підтримку етичних норм та забезпечення сталого розвитку. Такий підхід трансформує класичні елементи комплексу маркетингу (товар, ціну, розподіл та просування) в соціально відповідальні інструменти. Отже, соціально відповідальний комплекс маркетингу це не лише адаптація до нових вимог споживачів і законодавства, а стратегічний інструмент, що поєднує прибутковість із цінностями сталого розвитку. Його впровадження дозволяє суб'єктам економічних відносин формувати репутацію відповідального виробника, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати позитивний вплив на суспільство.

З метою вивчення ставлення споживачів до соціально відповідального маркетингу, а також визначення найбільш значущих для суспільства напрямів діяльності суб'єктів економічних відносин у сфері соціальної відповідальності, нами було проведено відповідне дослідження (Додаток Д). Опитування охопило респондентів з усіх регіонів України, що забезпечило достатній рівень репрезентативності результатів. Загальний обсяг вибірки склав 207 осіб, з яких 64% – жінки та 36% – чоловіки. Вікова структура учасників опитування демонструє переважну представленість респондентів середнього та старшого віку, що свідчить про обізнаність і зацікавленість у темі соціальної відповідальності серед найбільш активних соціально-економічних груп населення. Зокрема, найбільшу частку склали

особи віком від 46 до 60 років – 34%, а також 36-45 років – 27%, що разом становить понад половину всіх опитаних. Частка респондентів віком 26-35 років склала 16%, що відображає зацікавленість молодших споживачів, які, зазвичай, є більш відкритими до інновацій та соціально відповідального споживання. Водночас молодь віком 18-25 років становила 10% вибірки, а підлітки до 18 років – лише 1%, що пояснюється обмеженим доступом цієї групи до самостійного прийняття споживчих рішень. Респонденти старшої вікової групи (60 років і більше) склали 12%, що підтверджує зростаючу увагу літніх людей до соціальних та етичних аспектів діяльності суб'єктів економічних відносин, особливо в контексті забезпечення базових потреб і соціального захисту. Такий віковий та гендерний склад вибірки дозволяє зробити обґрунтовані висновки щодо загальних уявлень і тенденцій у сприйнятті соціальної відповідальності серед широких верств українських споживачів.

Результати дослідження свідчать про високий рівень обізнаності споживачів щодо концепції соціальної відповідальності у сфері маркетингу. 88% опитаних чітко розуміють зміст понять «соціально відповідальний маркетинг» та «соціальна відповідальність», що свідчить про активне поширення даної інформації в публічному просторі та її значущість для населення. Водночас 7% респондентів зазначили, що відчувають труднощі з визначенням цих термінів, а для 5% ці поняття залишаються незрозумілими. Це вказує на потребу у посиленні просвітницькій роботі з боку суб'єктів економічних відносин, освітніх установ, медіа та держави для формування глибшого розуміння сутності соціально відповідального підходу до маркетингу серед ширших верств населення. Згідно з результатами опитування, більшість респондентів асоціюють соціальну відповідальність суб'єктів економічних відносин насамперед з екологічними ініціативами (рис 4.22).

Рисунок 4.22. Визначення розуміння споживачами змісту соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин

сформовано автором

Отже, результати опитування свідчать про те, що екологічна відповідальність є пріоритетним аспектом соціальної відповідальності з точки зору споживачів – її підтримують 76% респондентів. Високий рівень підтримки також мають такі напрями, як чесна реклама та соціально відповідальна політика управління персоналом (по 57%), що вказує на зростаюче суспільне очікування етичної поведінки суб'єктів економічної діяльності, а також високу чутливість суспільства до етичних аспектів у комунікації та ставленні до працівників. Половина опитаних акцентує увагу на важливості підтримки місцевих громад (50%) та дотримання законодавства (52%), тоді як благодійність була значущою для 44% учасників. Лише 1% опитаних пропонували власні варіанти відповідей, серед яких просування якісної продукції, а також продукції виробленої в Україні, як прояв соціальної відповідальності.

Аналізуючи вплив соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин на поведінку споживачів, можна зробити висновок, що для переважної більшості респондентів вона є важливим чинником при прийнятті рішень щодо купівлі товарів чи послуг (рис 4.23).

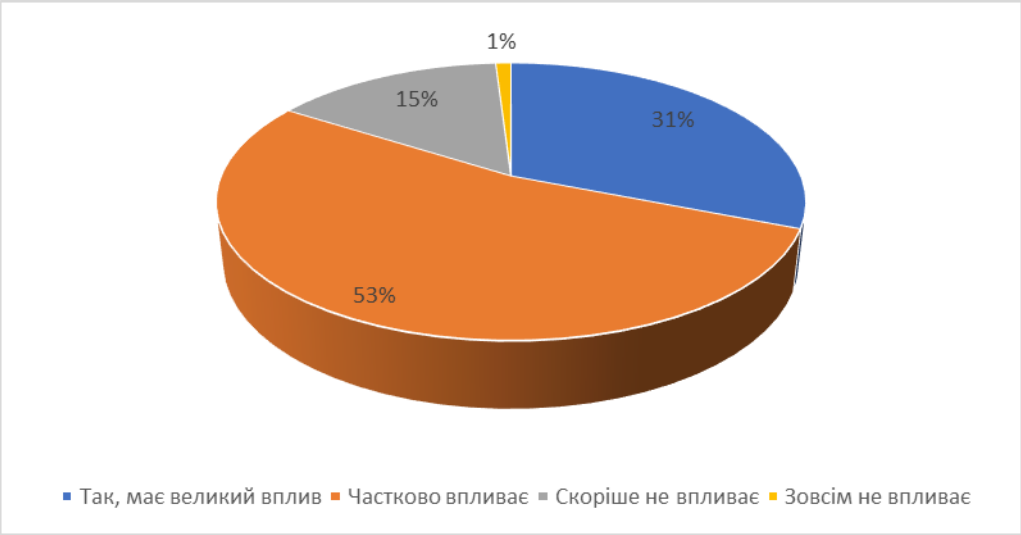

Рисунок 4.22. Вплив соціальної відповідальності виробників на споживчу поведінку.

сформовано автором

Зокрема, 31% опитаних зазначили, що соціальна відповідальність має для них суттєвий вплив при прийнятті рішення про купівлю товарів або послуг, а 53% вважають, що соціальні ініціативи частково впливають на їх вибір. Водночас 15% респондентів вказали, що цей чинник скоріше не впливає на їхнє рішення, і лише 1% повністю заперечили будь-який вплив соціальної відповідальності на свою споживчу поведінку. Такі результати свідчать про зростання значущості етичних та соціальних аспектів у виборі споживачів і підкреслюють важливість їх урахування суб'єктами господарювання в своїй діяльності.

Для глибшого розуміння споживчих пріоритетів у контексті соціально відповідального маркетингу було проаналізовано, які саме прояви соціальної відповідальності з боку суб'єктів економічних відносин мають найбільший вплив на рішення про купівлю товарів або послуг. Вивчення цих факторів дозволяє виявити, які соціальні ініціативи викликають довіру споживачів, формують емоційний зв'язок з брендом та підвищують конкурентоспроможність (рис. 4.23).

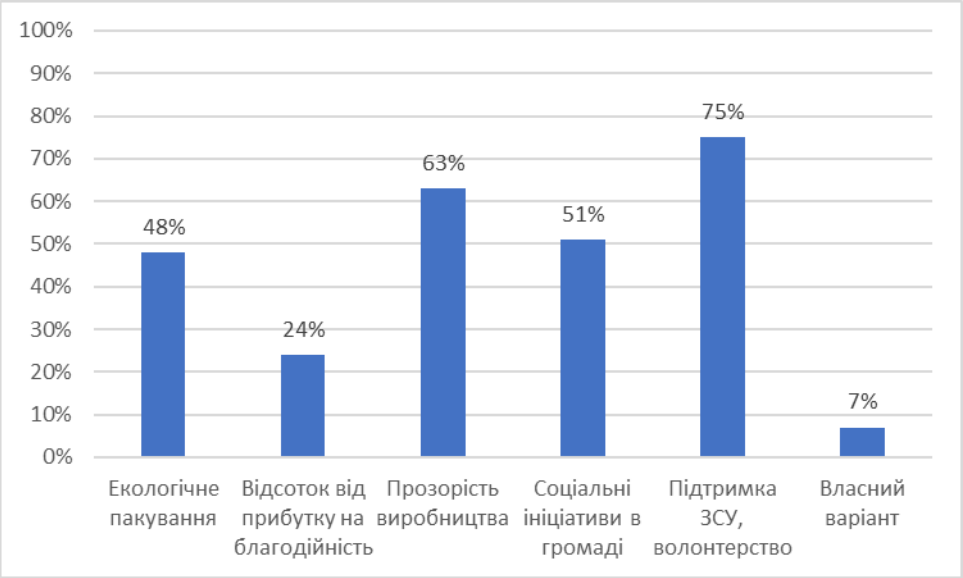

Рисунок 4.23. Вплив елементів соціально відповідального маркетингу на купівельні рішення споживачів.

сформовано автором

Дослідження показало, що найбільше споживачів мотивують до здійснення купівлі прояви соціальної відповідальності, пов'язані з підтримкою Збройних Сил України та волонтерською діяльністю – цей чинник відзначили 75% опитаних. На другому місці за значущістю – прозорість виробництва (63%), що вказує на високий запит суспільства на відкритість та чесність бізнесу. Також важливими є соціальні ініціативи на рівні громади (51%) та використання екологічного пакування (48%), що підкреслює зростаючу екосвідомість споживачів. Лише 24% респондентів звертають увагу на факт перерахування частини прибутку на благодійність. Розширене бачення соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин демонструють власні варіанти відповідей, що запропонували 7% опитаних. Серед яких локалізація виробництва, як прояв підтримки національної економіки та створення робочих місць в Україні, якісне виробництво, тобто, орієнтація на безпеку, довговічність і відповідність стандартам якості та належна сплата податків сприймається як відповідальна поведінка суб'єктів економічних відносин щодо держави та суспільства, адже сприяє розвитку інфраструктури та соціальних послуг.

Ці відповіді підкреслюють, що українські споживачі цінують не лише соціальні чи екологічні ініціативи, а й чесну економічну поведінку суб'єктів економічних відносин.

З метою оцінки ефективності комунікаційних зусиль суб'єктів економічних відносин у сфері соціальної відповідальності було досліджено рівень довіри споживачів до інформації, яку вони поширюють за допомогою реклами. Враховуючи зростання кількості соціально орієнтованих рекламних кампаній, важливо розуміти, наскільки споживачі сприймають такі повідомлення як достовірні та чи впливають вони на формування лояльності до бренду. Результати опитування дозволяють виявити тенденції у ставленні громадськості до комунікацій соціального змісту та визначити напрями вдосконалення маркетингової стратегії (рис. 4.24.).

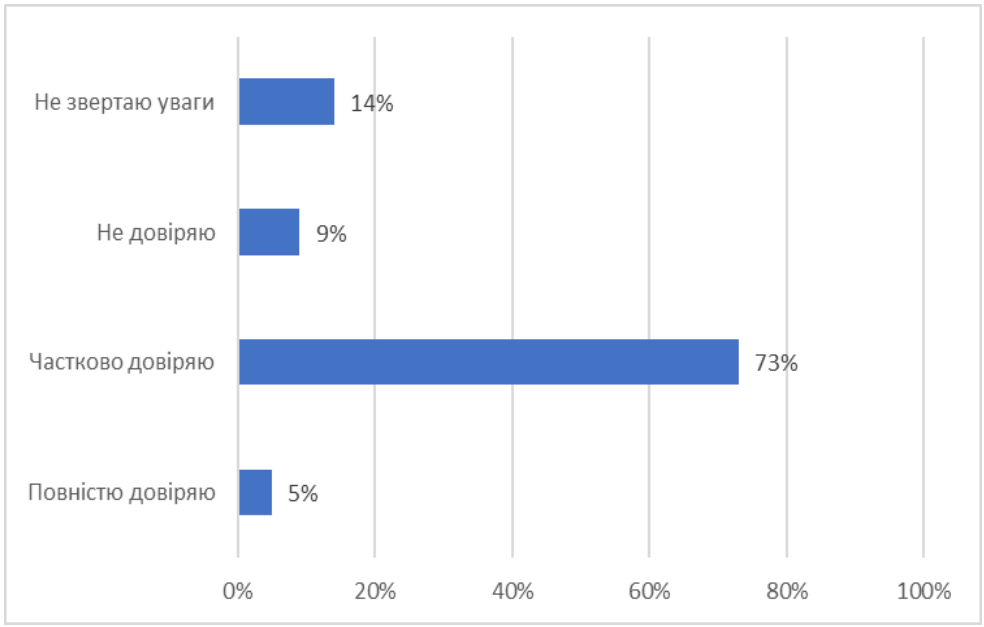

Рисунок 4.24. Рівень довіри споживачів до комунікацій соціального змісту.

сформовано автором

На основі отриманих результатів дослідження можна зробити висновок, що більшість споживачів частково довіряють інформації про соціальну відповідальність, яку суб'єкти економічних відносин поширюють через рекламу – 73% опитаних обрали саме цю відповідь.

Водночас лише 5% респондентів повністю довіряють таким комунікаціям, що свідчить про недостатній рівень переконливості або прозорості рекламних повідомлень. 9% опитаних зазначили, що не довіряють рекламній інформації щодо соціальної відповідальності взагалі, а ще 14% не звертають уваги на такі повідомлення. Це вказує на потребу вдосконалення підходів до побудови довіри, зокрема, шляхом забезпечення достовірності, підтвердження фактами та прозорого звітування про соціальні ініціативи суб'єктів економічної діяльності.

З метою оцінки готовності споживачів підтримувати соціально відповідальні ініціативи суб'єктів економічних відносин через купівлю їх товарів нами було проведено аналіз рівня їх готовності сплачувати більше за товари або послуги виробників які дотримуються принципів соціальної відповідальності. Отримані результати відображають баланс між прагненням до соціально значущих рішень і водночас збереженням цінової чутливості більшості споживачів (табл. 4.25).

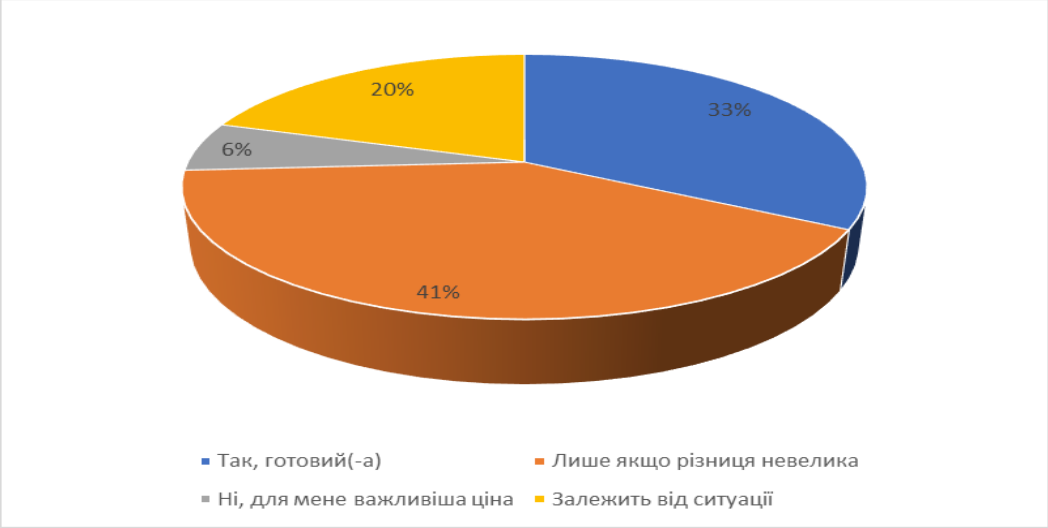

Рисунок 4.25. Рівень готовності споживачів платити більше за товари або послуги суб'єктів економічних відносин, що є соціально відповідальними.

сформовано автором

Аналіз отриманих результатів свідчить про помірний, але відчутний рівень готовності споживачів підтримувати соціально відповідальних

суб’єктів економічної діяльності через вибір товарів або послуг навіть за вищою ціною. 33% респондентів висловили готовність платити більше за продукцію соціально активних виробників. Це свідчить про наявність сталого сегменту споживачів, для яких етична складова є важливою мотивацією під час купівлі. Найбільша частка опитаних (41%) обирають компромісний варіант, тобто готові платити більше лише за незначної різниці в ціні. Це вказує на прагнення підтримувати відповідальних виробників, але в межах особистих фінансових можливостей. 20% зазначили, що їх вибір залежить від конкретної ситуації, що демонструє ситуативний характер споживчої поведінки, в якій соціальні та економічні чинники зважуються одночасно. Лише 6% респондентів обрали відповідь "ціна важливіша", що свідчить про високу цінову чутливість. Отже, результати показують, що соціальна відповідальність може впливати на споживчу поведінку, формуючи додану вартість продукту. Проте для більшості споживачів важливо, щоб такий вплив не суперечив їх економічним можливостям, що підкреслює потребу в оптимальному балансі між соціальними цінностями та ціновою політикою суб’єктів економічних відносин.

У сучасних умовах соціально відповідальна поведінка суб’єктів економічної діяльності має вагоме значення для споживачів. Проте важливо визначити що саме може мотивувати споживачів частіше підтримувати виробників, які дотримуються етичних, екологічних та соціальних стандартів. З метою з’ясування мотиваційних чинників в опитуванні респондентам було запропоновано визначити, які обставини найбільше стимулювали б їх до вибору на користь соціально відповідальних суб’єктів економічних відносин. Отримані відповіді дозволяють глибше зрозуміти споживчі очікування та окреслити напрями, в яких доцільно посилювати комунікацію та взаємодію з аудиторією (табл. 4.26.).

Рисунок 4.26. Мотиваційні чинники що стимулюють споживачів підтримувати соціально відповідальних суб'єктів економічних відносин.

сформовано автором

Результати дослідження свідчать, що найпотужнішим стимулом для підтримки соціально відповідальних суб'єктів економічних відносин є обізнаність, адже 56% респондентів зазначили, що наявність більш повної та доступної інформації про соціальні ініціативи заохотила б їх частіше купувати товари або користуватися послугами таких господарюючих суб'єктів. Це свідчить про значущість комунікаційної політики, а також потребу у прозорості та регулярному інформуванні громадськості про свої соціальні та екологічні дії. На другому місці за важливістю – матеріальні стимули, зокрема знижки або бонуси (17%), що підтверджує чутливість споживачів до фінансової вигоди навіть у контексті етичного споживання. Водночас особистий приклад оточення (9%) та власна усталена мотивація підтримувати соціально відповідальні компанії (15%) демонструють вплив соціального середовища та внутрішніх переконань на споживчий вибір. Лише 3% респондентів відповіли, що для них соціальна відповідальність не є важливою.

Таким чином, можна зробити висновок, що поєднання прозорої комунікації, освітньої роботи та помірної системи заохочень може значно

підвищити рівень підтримки соціально відповідального суб'єкту економічних відносин серед українських споживачів.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності в усі елементи маркетингового комплексу трансформує традиційний маркетинг у стратегію сталого розвитку, орієнтовану на довгострокову взаємодію зі споживачами, суспільством і довкіллям.

Соціально відповідальний підхід до продуктової політики передбачає розробку безпечних, якісних, екологічно чистих товарів, врахування потреб вразливих груп населення, етичність у виробництві. У ціновій політиці пріоритет надається доступності, прозорості, відмові від маніпуляцій та врахуванню екологічних і соціальних витрат. У сфері розподілу важливим є забезпечення справедливого доступу до продукції, підтримка місцевих виробників, використання екологічних логістичних рішень та дотримання етичних стандартів в ланцюгах постачання. Комунікаційна політика, побудована на засадах соціальної відповідальності, виконує не лише рекламну, а й просвітницьку функцію, формуючи етичні норми споживання, цінності інклюзивності, прозорості, підтримки громад та навколишнього природнього середовища.

Таким чином, соціальна відповідальність є стратегічним інструментом, який зміцнює довіру, формує лояльність споживачів, створює репутаційний капітал і забезпечує довготривалу конкурентоспроможність суб'єктів економічних відносин. Розглядаючи аграрні підприємства, банки, страхові та туристичні компанії, варто зазначити, що використання принципів соціальної відповідальності в усіх елементах маркетингового комплексу в цих галузях має свою специфіку та суттєво впливає як на репутацію, так і на ринкову ефективність. Аграрні підприємства активно реалізують принципи соціально відповідального маркетингу через цілісну інтеграцію етичних та екологічних підходів у всі елементи маркетингового комплексу (табл. 4.13.).

Таблиця 4.13.

Основні елементи комплексу маркетингу з позиції застосування інструментів соціальної відповідальності та очікувані результати впровадження для аграрних виробників

Елементи маркетингового комплексу	Інструменти підвищення рівня соціальної відповідальності	Результати впровадження
Товар	Органічна, зменшення хімікатів, міжнародна сертифікація.	Довіра споживачів, можливість збільшити свою частку ринку в преміум-сегменті.
Ціноутворення	Соціально орієнтоване ціноутворення.	Підтримка громади, лояльність споживачів.
Розподіл	Прямі продажі, фермерські ринки, співпраця з соціально відповідальними виробниками	Підтримка споживачів, скорочення каналів розподілу, зменшення витрат на логістику.
Просування	Освітні кампанії про здорове харчування, екскурсії на виробництво.	Підвищення обізнаності, та довіри до бренд

сформовано автором

На рівні товару соціальна відповідальність реалізується через впровадженні екологічно чистого виробництва, вирощування органічної продукції та дотриманні стандартів безпеки харчових продуктів. Цінова політика орієнтована на формування справедливих цін, підтримку фермерів і забезпечення доступності продукції для соціально вразливих груп населення. У сфері розподілу аграрні виробники беруть участь у програмах прямого постачання від виробника до споживача, що передбачає скорочення логістичних ланцюгів і зменшення екологічного сліду. У рамках просування активно використовуються інформаційні кампанії щодо здорового харчування, забезпечується прозорість у питаннях походження продукції, а також розвивається партнерство з екологічними ініціативами та громадськими організаціями.

Банківські установи впроваджують принципи соціальної відповідальності, адаптуючи елементи маркетингового комплексу до потреб суспільства. (табл. 4.14.).

Таблиця 4.14.

Основні елементи комплексу маркетингу з позиції застосування інструментів соціальної відповідальності та очікувані результати впровадження для банків

Елементи маркетингового комплексу	Інструменти підвищення рівня соціальної відповідальності	Результати впровадження
Товар	«Зелені» кредити, мікрокредитування соціальних ініціатив	Підтримка сталого розвитку, вихід на нові сегменти
Ціноутворення	Пільгові тарифи для вразливих груп (пенсіонери, військові)	Доступність фінансових послуг
Розподіл	Мобільні банки, інклюзивні відділення	Покриття віддалених регіонів
Просування	Освітні кампанії з фінансової грамотності, прозорість послуг	Підвищення довіри та клієнтської культури

сформовано автором

У сфері товарної політики це проявляється через створення соціально орієнтованих фінансових продуктів, зокрема кредитних програм для малого бізнесу, молоді, ветеранів, а також «зеленого» фінансування екологічних ініціатив. Цінова політика ґрунтується на прозорості умов, недопущенні прихованих платежів і комісій, а також наданні пільгових ставок для соціально вразливих категорій населення. Щодо розподілу, банки розширюють доступ до послуг завдяки розвитку онлайн-банкінгу в малозабезпечених і віддалених регіонах, а також адаптації інтерфейсів і сервісів для людей з інвалідністю. У сфері просування активно реалізуються освітні програми з фінансової грамотності, проводяться етичні рекламні кампанії, підтримуються благодійні та соціальні проєкти, що зміцнює репутацію банку як відповідального учасника економічних відносин.

Страхові компанії реалізують принципи соціальної відповідальності через адаптацію складових маркетингового комплексу до потреб населення (табл. 4.15.).

Таблиця 4.15.

Основні елементи комплексу маркетингу з позиції застосування інструментів соціальної відповідальності та очікувані результати впровадження для страхових компаній

Елементи маркетингового комплексу	Інструменти підвищення рівня соціальної відповідальності	Результати впровадження
Товар	Страхування кліматичних ризиків, соціально орієнтовані поліси.	Нові ринки, підвищення актуальності послуг.
Ціноутворення	Гнучкі тарифи для вразливих груп населення та на підтримку громад, медичних працівників, воїнів ЗСУ, волонтерів.	Розширення клієнтської бази.
Розподіл	Онлайн-оформлення, партнерські програми з громадами.	Зручність та доступність.
Просування	Інформування про права клієнтів, відкрите врегулювання збитків.	Репутація прозорості.

сформовано автором

У сфері товарної політики це проявляється у впровадженні страхових програм, орієнтованих на соціально вразливі верстви населення, а також у пропозиціях, що враховують екологічні ризики та надзвичайні ситуації. Цінова політика базується на прозорості умов страхування, справедливому формуванні тарифів та доступності страхових продуктів. У напрямі розподілу страхові компанії розширюють доступ до страхових послуг через партнерство з державними та медичними установами, впроваджують онлайн-сервіси для швидкого обслуговування клієнтів, зокрема з обмеженим доступом до фізичних офісів. У сфері просування реалізуються соціально значущі кампанії, спрямовані на профілактику нещасних випадків, підвищення обізнаності про захист здоров’я, безпеку на дорозі та важливість страхування як елемента фінансової культури.

Туристичні компанії впроваджують принципи соціальної відповідальності, адаптуючи всі елементи маркетингового комплексу до потреб споживачів та вимог сталого розвитку (табл. 4.16).

Таблиця 4.16.

Основні елементи комплексу маркетингу з позиції застосування інструментів соціальної відповідальності та очікувані результати впровадження для туристичних компаній

Елементи маркетингового комплексу	Інструменти підвищення рівня соціальної відповідальності	Результати впровадження
Товар	Екотури, підтримка місцевої культури та бізнесу.	Лояльність відповідальних туристів, розширення ринку
Ціноутворення	Спеціальні тарифи для внутрішнього туризму та вразливих верств населення.	Розширення цільової аудиторії
Розподіл	Онлайн-бронювання, співпраця з локальними провайдерами.	Доступність туристичних послуг
Просування	Освітні кампанії щодо сталого туризму, відповідальної поведінки на відпочинку, поширення практик щодо здорового способу життя, дбайливе ставлення до навколишнього природного середовища.	Зростання довіри, формування етичного туриста.

сформовано автором

У сфері товарної політики це проявляється у просуванні сталого туризму, що передбачає екологічні практики поширення зеленого, сільського туризму, повагу до культурної спадщини, підтримку локальних громад і збереження природних ресурсів. Цінова політика базується на гнучкості та соціальній справедливості – застосовуються пільгові умови для окремих категорій населення, зокрема дітей, пенсіонерів, ветеранів. Політика розподілу включає розвиток інклюзивних маршрутів, співпрацю з місцевими гідами та малим бізнесом, що дозволяє підтримувати місцеву економіку та розширює доступність туризму. У сфері просування реалізують культурно-просвітницькі кампанії, популяризують відповідальне та етичне споживання туристичних послуг, підвищуючи рівень свідомості туристів щодо впливу їх подорожей на довкілля та спільноти.

Узагальнюючи міжгалузевий підхід до впровадження соціально відповідального маркетингу, можна зробити висновок, що суб’єкти

економічних відносин з різних секторів економіки активно інтегрують принципи соціальної відповідальності у всі елементи маркетингового комплексу. Спільним для всіх секторів є прагнення не лише до економічної вигоди, а й до побудови довготривалих відносин зі споживачами, покращення добробуту суспільства, захисту довкілля та розвитку локальних ініціатив. Таким чином, соціально відповідальний маркетинг поступово трансформується з елементу корпоративного іміджу у ключову конкурентну перевагу та стратегію сталого розвитку суб'єктів економічних відносин.

Висновки до четвертого розділу

1. Аналіз наукових підходів до визначення сутності маркетингових комунікацій засвідчив їх концептуальну багатогранність і багатогалузевий характер. Незважаючи на різноманітність трактувань, нами виділено спільну ознаку визнання маркетингових комунікацій як ключового інструменту формування ефективної взаємодії між учасниками ринку. Виокремлено три домінантні підходи: функціонально-практичний, стратегічно-комунікативний та поведінково-орієнтований. Ці підходи взаємодоповнюють один одного, відображаючи еволюцію маркетингової думки від класичного інструменталізму до стратегічного управління відносинами та впливу на поведінку споживача.

2. Маркетингові комунікації становлять собою складну, багатофункціональну систему, що охоплює широкий спектр засобів, каналів і інструментів взаємодії суб'єктів економічних відносин із ринковим середовищем. Для забезпечення ефективного управління цією системою нами запропоноване її систематизоване групування за релевантними ознаками, що дає змогу оптимізувати вибір і застосування

комунікаційних засобів відповідно до поставлених цілей, характеристик цільової аудиторії та конкретних умов ринкової ситуації.

3. Аналіз процесу взаємодії з реальними та потенційними споживачами дозволив виокремити вісім взаємопов'язаних етапів, що формують цілісну систему управління клієнтським досвідом. Поетапна реалізація: визначення цільових сегментів, формування обізнаності, передача ціннісного повідомлення, індивідуалізація взаємодії, мотивація до здійснення покупки, сервісне супроводження, збереження клієнтської бази, побудова емоційного зв'язку з брендом, забезпечує підвищення ефективності маркетингових стратегій, сприяє формуванню сталих взаємин із клієнтами. Така структура взаємодії сприяє не лише зростанню продажів, але й забезпеченню лояльності, підвищенню рівня задоволеності клієнтів, формуванню позитивного іміджу бренду та зміцненню конкурентних позицій суб'єкта економічних відносин на ринку.

3. Аналіз сучасного стану ринку маркетингових досліджень свідчить про його стійкий розвиток у глобальному масштабі та поступове відновлення в Україні попри воєнні виклики. Досягнення світовим ринком обсягу у 140 млрд доларів США у 2024 р. підкреслює стратегічну значущість аналітичної діяльності. Водночас вітчизняні суб'єкти економічних відносин мають різні рівні залучення до процесів маркетингових досліджень, після різкого зниження у 2022 р. спостерігається позитивна динаміка зростання їх частки з 39% до 67% у 2024 р. Це підтверджує відновлення аналітичної функції та її посилення у прийнятті стратегічних рішень. Проте наявність 33% суб'єктів економічних відносин без чіткої дослідницької стратегії та без виділеного бюджету на дослідження, що свідчить про актуальність проблем несистемності та обмеженого фінансування. Маркетингові дослідження це не лише як інструмент оцінки ринку, а необхідна основа для формування багатоканальної, інтегрованої та клієнтоорієнтованої системи комунікацій,

що охоплює всі етапи взаємодії з цільовою аудиторією. Їх використання сприяє зростанню продажів, утриманню клієнтів, покращенню фінансових результатів та зміцненню ринкових позицій.

4. Комплекс маркетингових комунікацій суб'єктів економічних відносин розглядається нами як багаторівнева, інтегрована система, що поєднує стратегічне планування, операційну реалізацію, внутрішню координацію та постійну аналітичну оцінку. Його ефективне функціонування забезпечується узгодженістю структурних елементів, які дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища, зберігати конкурентоспроможність та досягати поставлених маркетингових цілей. Серед інструментів, що формують сучасний комунікаційний простір, провідну роль відіграють реклама, стимулювання збуту, PR, особистий продаж, паблісіті, цифровий маркетинг, інтегровані комунікації, брендинг, івент-заходи, спонсорство, інфлюєнсер- та контент-маркетинг. Їх комплексне застосування дозволяє створити цілісну, багатоканальну систему взаємодії з аудиторією.

5. В ході дослідження було визначено, що рекламно-комунікаційна діяльність в Україні зберігає стратегічне значення для суб'єктів економічних відносин, що підтверджується зростанням обсягів інвестицій в цю сферу, незважаючи на виклики військового стану. Після суттєвого скорочення витрат у 2022 році ринок демонструє поступове відновлення, у 2024 році обсяги рекламних інвестицій вже перевищили довоєнний рівень, що свідчить про адаптивність до нових умов. Зміна споживчих уподобань сприяла зміщенню акцентів до цифрових каналів комунікації, серед яких інтернет-реклама стала найбільш стабільною та ефективною формою взаємодії з аудиторією. Поряд із цим зовнішня реклама, радіо та телебачення демонструють ознаки відновлення, хоч і в помірних темпах. Загалом, тенденції 2023–2024 років свідчать про стабілізацію рекламної

активності та зростаючу роль цифрових рішень у маркетингових стратегіях суб'єктів економічних відносин.

6. Низький рівень задоволеності результатами оцінки ефективності цифрової реклами серед суб'єктів економічної діяльності (лише 25% вважають її прийнятною) свідчить про наявність суттєвих проблем в аналітичному забезпеченні маркетингових комунікацій. Проведений аналіз виявив дефіцит як необхідних даних, так і ефективних інструментів, що ускладнює повноцінне розуміння впливу диджитал-реклами на досягнення комерційних цілей суб'єктів економічних відносин. У цьому контексті актуальною є запропонована нами модель оцінювання ефективності маркетингових комунікацій, яка передбачає системний підхід до збору, аналізу та інтерпретації даних, а також забезпечує зв'язок між комунікаційною активністю та стратегічними показниками результативності.

7. Маркетингові комунікації, незважаючи на універсальність базових принципів, потребують гнучкої адаптації до галузевих особливостей, що зумовлено відмінностями у характеристиках товарів, поведінці споживачів, тривалості життєвого циклу та конкурентному середовищі. Ефективність комунікаційного комплексу залежить від врахування цих чинників і здатності трансформувати загальні підходи у специфічні галузеві стратегії. У кожній сфері комунікаційна діяльність базується на власних пріоритетах: професіоналізм і освітній контент в аграрному секторі, довіра й персоналізація в банківській сфері, емоційна складова в страхуванні, візуальність і швидкість реагування в туристичній галузі. Відповідно, змінюються канали комунікації, формат повідомлень та інструменти комунікації, серед яких провідну роль відіграють цифрові технології, інтегровані кампанії та партнерські платформи.

8. Ефективне управління маркетингом є чинником досягнення стабільного розвитку суб'єктів економічних відносин, забезпечуючи

узгодженість між економічними цілями та маркетинговими зусиллями. Воно сприяє глибшому розумінню споживчих потреб, формуванню унікальних ринкових пропозицій, створенню сильного бренду та здобуттю конкурентних переваг. Завдяки стратегічному позиціонуванню та раціональному використанню ресурсів управління маркетингом забезпечує максимальну ефективність. Гнучкість управлінських рішень дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, а систематичний аналіз результатів, а впровадження коригувальних заходів – підвищувати результативність маркетингової діяльності. Управління маркетингом розглядається нами не лише як сукупність операцій, а як багаторівневу, інтегровану систему, що включає стратегічне планування, інформаційне забезпечення, брендинг, взаємодію зі споживачами та ринкову орієнтацію.

9. Встановлено, що для досягнення високої ефективності маркетингової діяльності необхідний комплексний підхід, ключовими чинниками, які забезпечують результативність цього процесу, є: глибокий системний аналіз ринкових тенденцій і споживчої поведінки, впровадження інноваційних рішень, що відповідають актуальним запитам цільової аудиторії, професійне лідерство, здатне координувати міжфункціональні процеси та адаптуватися до зовнішніх викликів, а також інтеграція принципів соціальної відповідальності, яка формує позитивний імідж бренду та підвищує рівень довіри з боку суспільства.

10. Запропонована нами інтегрована модель управління маркетингом суб'єктів економічних відносин об'єднує класичні підходи з актуальними викликами сучасного ринку в єдину систему. Вона базується на взаємодії п'яти ключових блоків: аналітичного, управлінського, креативно-соціального, інтегровано-виконавчого та блоку маркетингового аудиту. Соціальна відповідальність виступає наскрізним елементом моделі та посилює ефективність кожного з її складників. Так, аналітичний блок забезпечує стратегічну обґрунтованість рішень і дозволяє адаптувати

маркетингову діяльність до динамічних ринкових умов, а інтеграція соціальної відповідальності гарантує врахування не лише економічних, а й соціально-екологічних наслідків управлінських дій. Управлінський блок спрямований на формування цілей, стратегій, координацію та контроль, при цьому соціальна відповідальність забезпечує визначення цілей і стратегій, заснованих на прозорості, етичності та довірі. Креативно-соціальний блок поєднує комерційну ефективність із соціальною відповідальністю через упровадження інноваційних та креативних рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів, формування емоційного зв'язку з аудиторією та забезпечення сталого розвитку. Інтегровано-виконавчий блок відповідає за практичну реалізацію маркетингових рішень через узгоджене застосування інструментів маркетинг-міксу, а соціальна відповідальність у цьому контексті проявляється у впровадженні інструментів, що враховують інтереси громади та мінімізують негативний вплив на довкілля. Блок маркетингового аудиту забезпечує системну оцінку ефективності діяльності, ідентифікуючи сильні та слабкі сторони, а завдяки соціальній відповідальності дозволяє вимірювати не лише фінансові результати, а й соціальну ефективність, посилюючи репутаційний і конкурентний потенціал суб'єктів економічних відносин.

10. Визначено, що сучасний маркетинг досягає максимальної ефективності лише за умови комплексного та узгодженого використання різноманітних інструментів, ізольоване застосування окремих елементів значно обмежує адаптаційний потенціал суб'єктів економічних відносин в умовах нестабільного ринкового середовища. У відповідь на виклики цифрової трансформації, зростання соціальних очікувань та потребу в стійкому розвитку, суб'єктам економічних відносин рекомендуємо формувати інструменти управління маркетингом на основі інтегрованого підходу, що охоплює інструменти цифрового маркетингу, інструменти традиційного маркетингу, інструменти управління взаємодією з клієнтами

(CRM), інструменти для залучення та утримання клієнтів, інструменти для дослідження та аналізу ринку, інструменти реалізації ESG-стратегії, інструменти для управління репутацією, інструменти для інновацій та виходу на нові ринки.

11. Встановлено основні складові комплексу маркетингу доцільно розглядати крізь призму їх впливу на реалізацію принципів соціальної відповідальності. Для кожного елементу можуть бути застосовані відповідні інструменти, дія яких спрямована не лише на досягнення комерційних цілей, але й на створення суспільно значущої цінності. Кожен елемент маркетингового комплексу може виступати ефективним інструментом реалізації принципів соціальної відповідальності. Так, наприклад, товарна політика через етичність, безпечність і суспільну значущість продукції; цінова політика через доступність, справедливість і врахування соціальних потреб; політика розподілу через екологічну логістику, підтримку локальних громад і зручність для споживачів; політика просування через етичну комунікацію, просування соціально важливих ідей та формування свідомого споживання.

12. Результати дослідження підтверджують, що соціальна відповідальність набуває все більшого значення для споживачів і суттєво впливає на їх купівельну поведінку. Найвищий рівень підтримки мають екологічні ініціативи, прозорість ведення господарської діяльності, волонтерська активність та підтримка ЗСУ, що свідчить про сформований запит на етичну, відкриту та суспільно корисну діяльність суб’єктів економічних відносин. Споживачі цінують не лише якість продукції, а й соціальний, екологічний та економічний контекст її виробництва.

13. Для виявлення впливу соціальної відповідальності на поведінку споживачів було проведено анкетне опитування. Виявлено зростаючу, хоча й неоднорідну роль соціальної відповідальності у купівельній поведінці споживачів. Більшість з яких частково довіряють рекламним

повідомленням про соціальні ініціативи суб’єктів економічних відносин, однак низький рівень повної довіри (лише 5%) вказує на необхідність прозорості, достовірності та підтвердження фактами у комунікаціях з цільовою аудиторією. Водночас виявлено наявність частки споживачів (33%), готових підтримувати соціально відповідальних суб’єктів економічних відносин навіть за вищої ціни. 41% споживачів готові до такої підтримки за умови незначної різниці в ціні. Це свідчить про сформований етичний сегмент ринку, який поєднує соціальні цінності з економічними міркуваннями. Найсильнішим мотиваційним важелем для вибору соціально відповідальних суб’єктів економічних відносин є доступність і повнота інформації про їх діяльність, що підтверджує провідну роль комунікаційної політики у формуванні довіри. Разом із цим споживачі залишаються чутливими до матеріальних стимулів, а також схильні орієнтуватися на приклад оточення та власні переконання. Отже, соціальна відповідальність уже має реальний вплив на купівельні рішення, але його посилення потребує прозорої комунікації, балансу між ціною та цінностями, а також активного залучення споживачів у соціально значущі ініціативи.

14. Аналіз практики соціально відповідального маркетингу в аграрному, банківському, страховому та туристичному секторах свідчить про те, що суб’єкти економічних відносин з різних секторів економіки активно інтегрують принципи соціальної відповідальності в усі елементи маркетингового комплексу. Спільним для всіх секторів є прагнення не лише до економічної вигоди, а й до побудови довготривалих відносин зі споживачами, покращення добробуту суспільства, захисту довкілля та розвитку локальних ініціатив. Таким чином, соціально відповідальний маркетинг поступово трансформується з елементу корпоративного іміджу у ключову конкурентну перевагу та стратегію сталого розвитку суб’єктів економічних відносин.

РОЗДІЛ V ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

5.1. Напрями вдосконалення системи інструментів управління маркетингом

Сучасний ринок трансформується під впливом інтенсифікації інформаційних потоків, цифровізації та посилення конкуренції. Ринковий простір характеризується високим рівнем інформаційної насиченості, що істотно ускладнює процеси формування споживчого попиту, уподобань та прийняття рішень. Інформація, яка раніше виступала лише допоміжним ресурсом, поступово перетворюється на стратегічний актив, що визначає конкурентоспроможність суб'єктів економічних відносин. В таких умовах зростає роль маркетингової діяльності, здатної забезпечити не лише ефективну комунікацію, а й формувати емоційну прихильності та довіру з боку цільової аудиторії. Маркетинг виконує значно ширші функції, ніж інформування споживачів про характеристики продукції чи умови купівлі. Він створює стійкі взаємовідносини між виробником та споживачем, формує атмосферу доброзичливості, взаєморозуміння та соціальної довіри. Це в умовах нестабільної соціально-економічної ситуації, коли зростає чутливість суспільства до питань цінності, прозорості та відповідальності суб'єктів економічних відносин. Тому в сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, високої конкуренції та зростаючої динаміки ринкових змін набуває особливої актуальності вибору відповідних маркетингових інструментів, від яких значною мірою залежить ефективність маркетингової діяльності. Для суб'єктів економічних відносин це завдання стає все більш складним з огляду на широкий спектр доступних маркетингових технологій, платформ та аналітичних систем. З одного боку, сучасний ринок пропонує численні

цифрові рішення для автоматизації маркетингу, управління клієнтськими відносинами (CRM), таргетованої реклами, аналізу поведінки споживачів, персоналізованих комунікацій тощо.

Згідно статистичних даних, станом на 2024 рік на глобальному ринку представлено понад 14 000 маркетингових інструментів, що на 27,8% більше, ніж у 2023 році [377]. Така динаміка свідчить про стрімке зростання цифрової маркетингової інфраструктури та ускладнення процесу вибору релевантних інструментів для суб'єктів економічних відносин. З іншого боку, надмірна кількість маркетингових інструментів, відмінності в їх функціональних можливостях, вартісних характеристиках та рівні інтеграції з іншими системами створюють додаткові труднощі для користувачів, які прагнуть підвищити ефективність маркетингових процесів. Що підкреслює необхідність структурованого підходу до систематизації та класифікації маркетингових інструментів, а також визначення критеріїв їх доцільного застосування відповідно до стратегічних завдань.

Розвиток аграрного, банківського, страхового та туристичного секторів економіки має системний і взаємозалежний характер, оскільки кожен з них відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стійкості держави.

Аграрний сектор є ключовою складовою національної економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку, соціальну стабільність і формує стратегічний потенціал держави. Його значення виходить за межі виробництва сільськогосподарської продукції – аграрна сфера виступає рушійною силою для економічного зростання, джерелом валютних надходжень і основою для розвитку сільських територій. Україна залишається одним із провідних експортерів продовольства у світі, а отже впливає на глобальну продовольчу безпеку та міжнародні ланцюги постачання.

В умовах війни аграрний сектор відіграє стратегічну та соціальну роль. Він забезпечує продовольчу незалежність країни, підтримує зайнятість у сільських громадах, створює робочі місця та слугує стабілізуючим фактором у національній економіці. Попри значні виклики, зруйновану інфраструктуру, логістичні труднощі, втрату земель та людських ресурсів, аграрні підприємства демонструють високу стійкість і адаптивність, впроваджуючи інноваційні, цифрові та екологічні рішення.

Водночас аграрний сектор є потужним прикладом соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства не лише продовжують виробничу діяльність, а й активно підтримують громади, допомагають Збройним силам, забезпечують гуманітарні ініціативи, сприяють відновленню інфраструктури й створюють соціальні проєкти у сферах освіти, охорони здоров’я та екології. Зростає роль відповідального землекористування, екологічно безпечного виробництва та етичного ставлення до працівників і місцевого населення. Соціально відповідальні практики аграрних підприємств спрямовані на збереження екосистем, розвиток місцевих територій, гуманітарну підтримку та відновлення інфраструктури. Інтеграція принципів сталого розвитку й екологічної свідомості посилює конкурентоспроможність галузі та її роль у післявоєнному відновленні країни.

Аграрна галузь має мультиплікативний ефект, оскільки стимулює розвиток суміжних секторів. У цьому контексті соціальна відповідальність проявляється також через розвиток партнерських відносин, прозорість бізнес-процесів і підтримку сталих ланцюгів постачання. У післявоєнний період аграрний сектор здатен стати основою економічного відновлення та платформою для реалізації європейських стандартів сталого розвитку. Інтеграція принципів соціальної відповідальності в аграрне управління, забезпечить формування нової моделі сільського господарства, орієнтованої на економічну ефективність, екологічну безпеку та суспільну

користь. Аграрний сектор є фундаментом національної економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку, валютні надходження та соціальну стабільність. У воєнний період він виконує стратегічну місію підтримуючи життєдіяльність держави та сприяє зайнятості. Його ефективне функціонування неможливе без банківської підтримки, що забезпечує доступ до кредитних ресурсів, інвестицій та фінансових інструментів для модернізації виробництва

Взаємодія аграрних підприємств і банківського сектору є ключовою складовою фінансової стабільності та розвитку національної економіки. Обидві системи перебувають у тісному взаємозв'язку, що базується на взаємній зацікавленості. Аграрні підприємства потребують фінансових ресурсів для забезпечення виробництва, модернізації та розширення діяльності, тоді як банки зацікавлені в надійних позичальниках із реальним виробничим потенціалом і стабільними грошовими потоками. Аграрні підприємства є одними з основних споживачів банківських послуг, зокрема кредитування, лізингу, валютних операцій, розрахунково-касового обслуговування та інвестиційного консалтингу. Банківське фінансування забезпечує безперервність аграрного виробництва, особливо в сезонних циклах, коли потреба у фінансових ресурсах зростає. У свою чергу, стабільна діяльність аграрного сектору гарантує банкам повернення кредитів, наповнення депозитної бази та розширення клієнтського портфеля. В умовах війни взаємозв'язок аграрних підприємств і банків набуває ще більшого значення. Банки забезпечують антикризову підтримку аграріїв через кредитні канікули, реструктуризацію боргів, участь у державних програмах пільгового фінансування (спеціальні фонди підтримки аграрного виробництва). Це дозволяє аграрному сектору зберігати виробничі потужності, забезпечувати продовольчу безпеку та підтримувати експортний потенціал.

Страховий сектор є невід'ємним елементом економічної безпеки, який формує механізми компенсації частини витрат в наслідок настання страхової події, захищаючи інтереси суб'єктів економічних відносин та громадян. Страховий сектор виконує роль стабілізатора ризиків, захищаючи в тому числі аграрних виробників, підприємства туристичної галузі та фінансові установи від наслідків непередбачуваних подій, що набуває особливого значення в умовах воєнних дій. Взаємодія аграрного сектору та страхових компаній є стратегічно важливою складовою сталого розвитку економіки, оскільки саме страхування забезпечує фінансову стабільність сільськогосподарських виробників у разі виникнення природних, економічних або соціальних ризиків. Аграрне виробництво є однією з найризикованіших сфер господарювання, тому ефективна система агрострахування виступає запорукою безперервності виробничих процесів і збереження продовольчої безпеки країни. Сільськогосподарські підприємства залежать від природно-кліматичних умов, коливань ринкових цін, форс-мажорних подій і сезонності виробництва. Страхові компанії, у свою чергу, надають фінансові інструменти для мінімізації ризиків, пов'язаних із втратою врожаю, пошкодженням техніки, худоби, складських запасів або логістичних каналів. Така взаємодія дозволяє аграрним підприємствам планувати діяльність та мінімізувати ризики, а страховим компаніям – розширювати свій клієнтський портфель та диверсифікувати фінансові ризики.

Розвиток взаємодії між аграрним, банківським та страховим секторами створює основу для стабільності не лише економічної, а й соціальної сфери, сприяючи зростанню туристичного потенціалу сільських територій. Аграрне виробництво забезпечує стабільне функціонування сільських громад, що, своєю чергою, формує сприятливе середовище для розвитку зеленого туризму, що є одним з найбільш перспективних

напрямів сталого розвитку в умовах воєнного та післявоєнного відновлення країни.

Аграрні підприємства дедалі частіше поєднують виробничу діяльність із туристичною, створюючи фермерські садиби, агрооселі, дегустаційні комплекси, екоферми та навчальні тури. Така інтеграція сприяє диверсифікації доходів на селі, формуванню додаткових робочих місць і підтримці місцевої економіки. У період війни та після неї розвиток сільського, зеленого та екологічного туризму стає потужним інструментом психологічної реабілітації населення. Відпочинок у природному середовищі, участь у фермерських активностях, волонтерських екопроєктах і культурних заходах сприяють зниженню рівня стресу, зміцненню соціальної згуртованості та формуванню позитивного емоційного фону. Аграрії, підтримуючи такі ініціативи, реалізують соціально відповідальну функцію, спрямовану на відновлення людського капіталу.

Міжгалузеві зв’язки аграрного, банківського, страхового та туристичного секторів формують комплексну систему економічної взаємодії, що забезпечує сталий розвиток національної економіки, підвищення фінансової стійкості та соціальної стабільності територій. Взаємодія цих сфер створює синергетичний ефект, у межах якого аграрний сектор виступає базою продовольчої безпеки, банківський – фінансовим джерелом інвестицій і кредитної підтримки, страховий – інструментом мінімізації фінансових втрат при настанні страхового випадку, а туристичний – чинником відновлення людського потенціалу та розвитку місцевих громад. Така інтеграція сприяє диверсифікації економічної активності, посиленню соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин, підтримці екологічно збалансованого виробництва й формуванню позитивного міжнародного іміджу України. У післявоєнних умовах ці міжгалузеві зв’язки набуватимуть особливого значення, оскільки

стають основою для економічного відновлення, соціальної єдності та психологічної реабілітації суспільства. Таким чином, міжгалузевий зв’язок аграрного, банківського, страхового та туристичного секторів формує основу для економічної адаптивності, соціальної стабільності та відновлення країни в умовах воєнних викликів і післявоєнної реконструкції.

Виходячи з важливості обраних галузей запропоновано здійснити комплексний аналіз маркетингових інструментів, що забезпечують їх ефективну взаємодію та розвиток. Такий аналіз дозволяє виявити найбільш дієві засоби комунікації, просування та формування лояльності споживачів у кожній із сфер, враховуючи специфіку їх функціонування та вплив зовнішніх чинників, зокрема умов воєнного часу. Оцінка ефективності маркетингових інструментів створює передумови для формування інтегрованих стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, зміцнення довіри до брендів і розвиток соціально відповідального бізнесу. Маркетингові інструменти забезпечують ефективну комунікацію між зазначеними секторами та сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності. Завдяки застосуванню сучасних маркетингових підходів, таких як маркетинг партнерських відносин, соціально відповідальний маркетинг, цифрові технології та аналітика даних (Big Data). Відбувається посилення взаємодії між аграрними, банківськими, страховими й туристичними підприємствами та організаціями. Це дозволяє не лише краще розуміти потреби споживачів і реагувати на зміни ринку, а й формувати ціннісно орієнтовані стратегії розвитку, що поєднують економічну ефективність із соціальною користю. Таким чином, маркетингові інструменти виступають ланкою інтеграції міжгалузевих зв’язків, сприяючи сталому розвитку та підвищенню довіри до суб’єктів економічних відносин в суспільстві.

Маркетингові інструменти та програмне забезпечення, що формують MarTech-технології (Marketing Technology), відіграють важливу роль у підвищенні ефективності маркетингової діяльності суб'єктів економічних відносин. Їх використання визначається розміром організації, обраними каналами комунікації та специфікою маркетингових завдань. Ці інструменти дають змогу автоматизувати трудомісткі та повторювані процеси, зокрема збір і аналіз даних, планування, реалізацію та оцінювання маркетингових кампаній, а також взаємодію з цільовою аудиторією.

Залежно від рівня маркетингової активності, MarTech-рішення охоплюють різні етапи маркетингового процесу – від сегментації та таргетингу до персоналізованої комунікації з клієнтами та автоматичного управління повторюваними кампаніями. Комплекс таких інструментів, структурованих для досягнення організаційних цілей формують MarTech-стек, який дозволяє оптимізувати процеси та адаптувати маркетингову діяльність до викликів цифрового середовища [111].

Вимоги до MarTech-стеку варіюються залежно від розміру суб'єту економічних відносин, галузі, маркетингової стратегії, бюджету та технологічними можливостями суб'єкта економічних відносин. Проте, пропонуємо виділити ключові елементи (функціональні блоки), які складають ядро ефективного MarTech-стеку, незалежно від специфіки суб'єкта економічних відносин (рис. 5.1.).

В цифровому середовищі ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від правильно сформованого MarTech-стека, тобто комплексу технологій, інструментів і платформ, що використовуються для автоматизації, аналітики та оптимізації маркетингових процесів. Вибір та інтеграція відповідних компонентів дозволяє суб'єктам економічних відносин покращити взаємодію з клієнтами, підвищити точність сегментації аудиторії, персоналізувати

комунікацію та збільшити рентабельність маркетингових інвестицій. В умовах цифрової трансформації маркетингової діяльності стрімко зростає кількість інструментів та технологій, що використовуються суб'єктами економічних відносин.

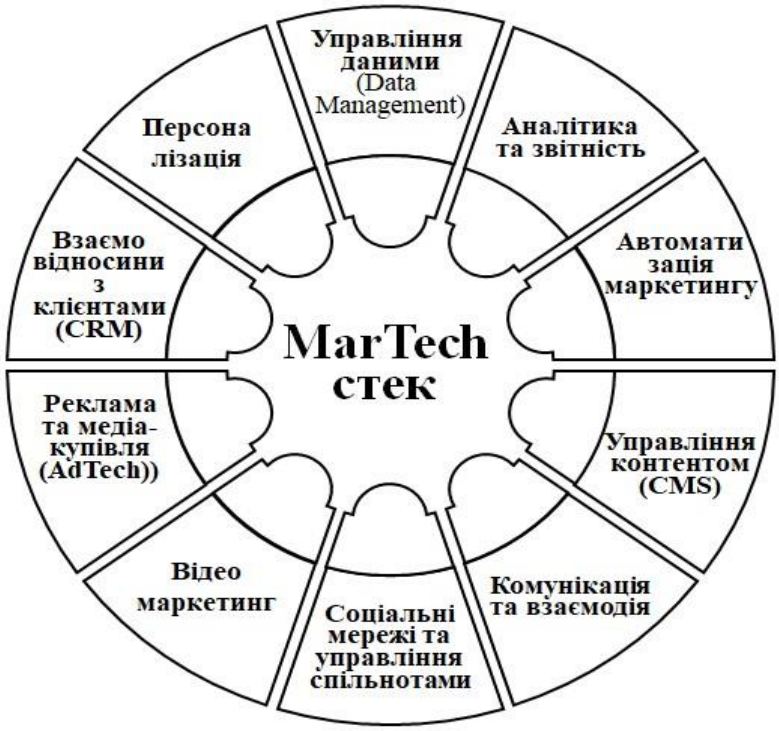

Рисунок 5.1. Ключові елементи MarTech-стеку суб'єктів економічних відносин

сформовано автором

Ринок Marketing Technology (MarTech) активно розвивається, забезпечуючи автоматизацію, персоналізацію та аналітичну підтримку маркетингових рішень. У зв'язку з цим доцільним є представлення узагальненої таблиці з ключовими складовими MarTech-стека, яка дозволяє систематизувати маркетингові елементи за основними рівнями та функціями. Сформована таблиця на основі [385, 398, 145] наведена в додатку И. Така структура може бути адаптована відповідно до специфіки суб'єкта економічних відносин або галузі, що забезпечує її практичну придатність для формування ефективної маркетингової інфраструктури.

Поєднання результатів цих методів створює аналітичну основу для вдосконалення маркетингового управління, дозволяючи адаптувати маркетингові інструменти до поточних умов, та прогнозувати майбутні тенденції розвитку. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої, стійкої та соціально відповідальної системи маркетингу.

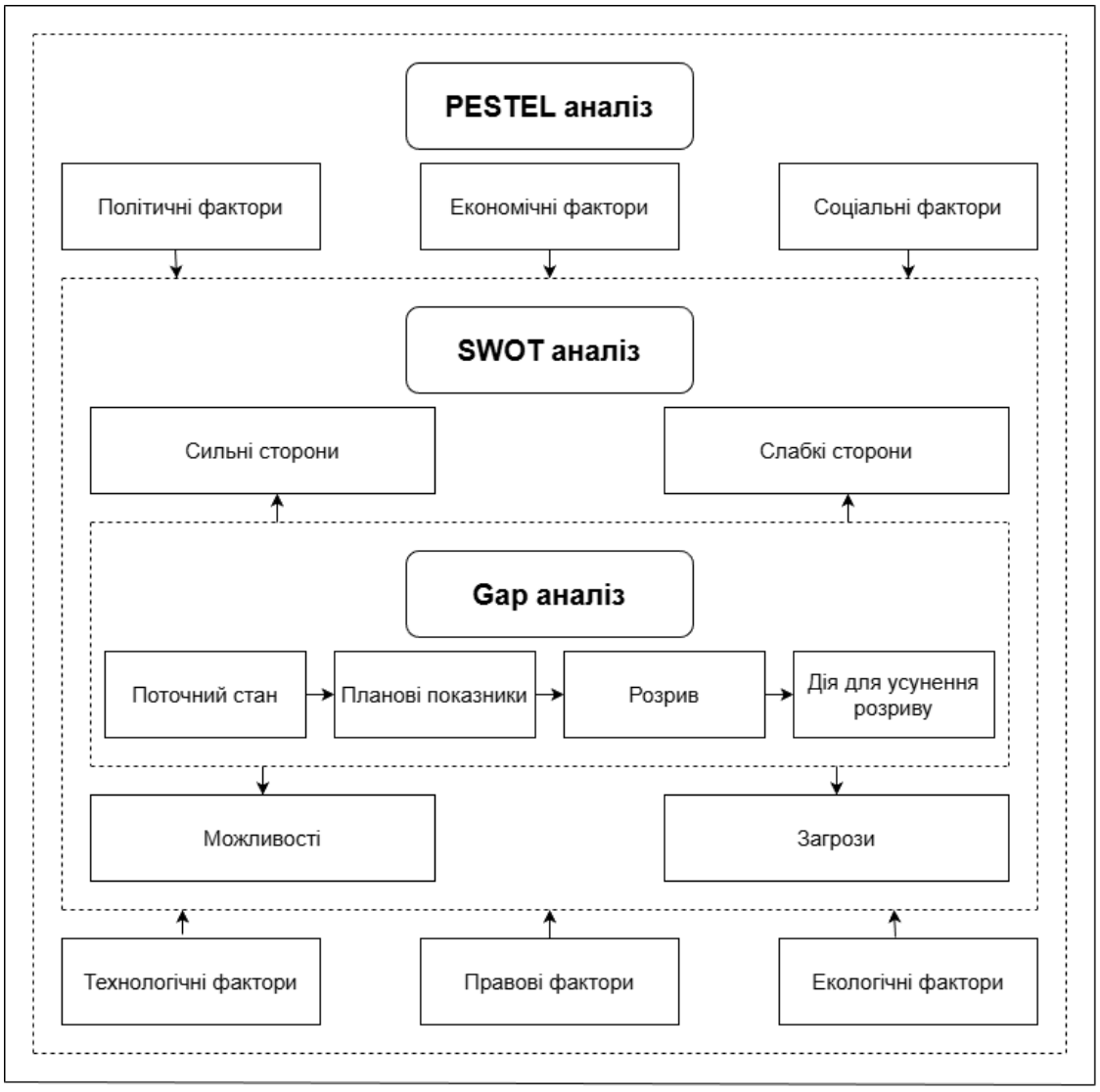

Рисунок 5.2. Інтеграція аналітичних підходів GAP-, SWOT- та PESTEL-аналізу для удосконалення системи інструментів управління маркетингом

сформована автором

Проводячи аналіз маркетингових інструментів, GAP-аналіз виступає методом ідентифікації відхилень між поточним станом маркетингової діяльності суб’єктів економічних відносин та бажаними орієнтирами

розвитку. Центральним поняттям методики є «розрив», який у маркетинговому сенсі відображає різницю між ефективністю наявних інструментів (реклама, CRM, цифрові комунікації, контент-стратегії) та їх потенційними можливостями для досягнення запланованих результатів. Тобто, розрив визначає, наскільки використання маркетингових технологій, каналів комунікації або аналітичних систем не відповідає вимогам ринку та очікуванням споживачів [324].

Бажана траєкторія розвитку маркетингової системи визначається потенціалом ринку (обсягом цільової аудиторії, попитом, рівнем цифрової взаємодії), галузевими стандартами (практиками провідних конкурентів, рівнем автоматизації маркетингу, якістю клієнтського досвіду) та глобальними тенденціями (персоналізація, аналітика великих даних, сталий маркетинг).

Згідно з підходом І. Ансоффа, GAP-аналіз передбачає послідовність етапів:

- визначення маркетингових цілей і ключових показників ефективності (KPI);

- порівняння поточного стану маркетингових інструментів з бажаними результатами;

- розроблення кількох сценаріїв удосконалення;

- тестування їх результативності щодо зменшення виявлених розривів [271].

У контексті маркетингового управління ефективними визнаються ті інструменти або рішення, які істотно скорочують розриви, підвищують точність аналітики, оптимізують бюджет або покращують клієнтський досвід.

Виділяють кілька типів розривів: зовнішні, внутрішні, змішані.

Зовнішні стратегічні, зумовлені змінами ринку, поведінки споживачів або технологічними зрушеннями (наприклад, поява нових платформ комунікацій чи вимоги до екологічності брендів).

Внутрішні стратегічні, спричинені неефективним використанням ресурсів маркетингової системи – обмеженим аналітичним потенціалом, застарілими CRM або недостатньою інтеграцією каналів.

Змішані розриви, що поєднують вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, наприклад, коли внутрішня неготовність до цифрових змін ускладнює адаптацію до нових ринкових трендів [412].

Таким чином, GAP-аналіз у маркетинговій площині дозволяє виявити та виміряти ефективність окремих елементів MarTech-стека, оцінити відповідність маркетингових інструментів ринковим вимогам і розробити адаптивну систему вдосконалення управління маркетингом на засадах соціальної відповідальності. Типи GAP розривів маркетингових інструментів наведено в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1.

Типи GAP розриву в маркетингових інструментах

Тип GAP розриву	Суть розриву	Можливий наслідок
Технологічний	Відсутність сучасних інструментів або їх застарілість	Втрата персоналізації, низький рівень обслуговування
Функціональний	Інструмент впроваджено, але використовується частково або неефективно	Низький рівень конверсії, неефективна комунікація
Організаційний	Відсутність інтеграції між інструментами або відсутність відповідальних осіб	Розрив в даних, втрата потенційних клієнтів
Стратегічний	Невідповідність обраних інструментів загальній маркетинговій стратегії	Витрати без результату, втрата позиціонування
Фінансовий	Нестача бюджету для оптимального інструментарію	Неможливість масштабування кампаній
Управлінський	Низька компетентність менеджерів, повільність ухвалення рішень	Несистемне використання інструментів, помилки в пріоритетах, зниження ефективності маркетингової діяльності

сформована автором

У контексті аналізу маркетингових інструментів, особливості GAP-аналізу в різних галузях полягають у специфіці визначення розривів між поточним і бажаним станом використання маркетингових технологій, ефективності комунікацій та рівня взаємодії зі споживачами. Кожна сфера має свої пріоритети, критерії ефективності та ключові показники зростання, тому методика GAP-аналізу адаптується до галузевих особливостей.

В сільському господарстві GAP-аналіз орієнтований на оцінку рівня цифровізації маркетингових процесів, доступу до аналітичних даних і використання екологічних та соціально відповідальних інструментів просування. Виявляються розриви між потенціалом бренду «еко-продукту» та фактичним рівнем його ринкової комунікації, між можливостями CRM-систем і реальною клієнтською взаємодією. Також аналіз охоплює ступінь використання даних для прогнозування попиту й планування збуту. Для фінансових установ GAP-аналіз зосереджений на рівні автоматизації маркетингових комунікацій, персоналізації пропозицій і застосуванні аналітики великих даних для прогнозування поведінки клієнтів. Визначаються розриви між очікуваним рівнем цифрової взаємодії (через мобільні додатки, чат-боти, персональні пропозиції) та фактичними інструментами, які використовуються в банківському маркетингу. У страхуванні GAP-аналіз допомагає оцінити ефективність клієнтських стратегій, зокрема швидкість обробки звернень, автоматизацію процесів і точність комунікації. Розриви часто спостерігаються між очікуваннями клієнтів щодо прозорості страхових продуктів і реальним рівнем цифрової підтримки або аналітики ризиків. Важливим аспектом є також оцінка соціальної відповідальності страхових компаній – наскільки вони втілюють принципи надійності, чесності та підтримки клієнтів у кризових ситуаціях. У сфері туризму GAP-аналіз дає змогу ідентифікувати розриви між бажаним рівнем цифрової присутності, клієнтоорієнтованості та

актуальним станом маркетингових комунікацій. Аналізуються ефективність CRM, систем бронювання, рівень персоналізації пропозицій і використання соціальних мереж для залучення клієнтів. В умовах післявоєнного відновлення особлива увага має приділятись розривам у розвитку зеленого та еко туризму, спрямованого на відновлення психологічного стану людей і підтримку місцевих громад. Таким чином, GAP-аналіз у кожній галузі дозволяє не лише визначити технічні чи комунікаційні прогалини, але й виявити рівень інтеграції соціальної відповідальності та сталого підходу у використанні маркетингових інструментів.

Проведений GAP-аналіз повинен використовуватися суб'єктами економічних відносин як основа для SWOT-аналізу, данні методи є взаємодоповнюючими інструментами стратегічного маркетингового планування. GAP-аналіз визначає розриви між поточним і бажаним станом використання маркетингових інструментів, систем, процесів чи позицій бренду, визначаючи нереалізований потенціал. Виявлені розриви формують аналітичну базу для наповнення компонентів SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз дозволяє суб'єктам економічних відносин оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище, що є важливим при виборі маркетингових інструментів. Він допомагає у формулюванні стратегій, виявляючи ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на досягнення поставлених цілей. Оцінка цих факторів сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і адаптації стратегії до умов ринку [110].

Узагальнено результати SWOT-аналізу подають у вигляді матриці (рис. 5.3.), що відображає взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства.

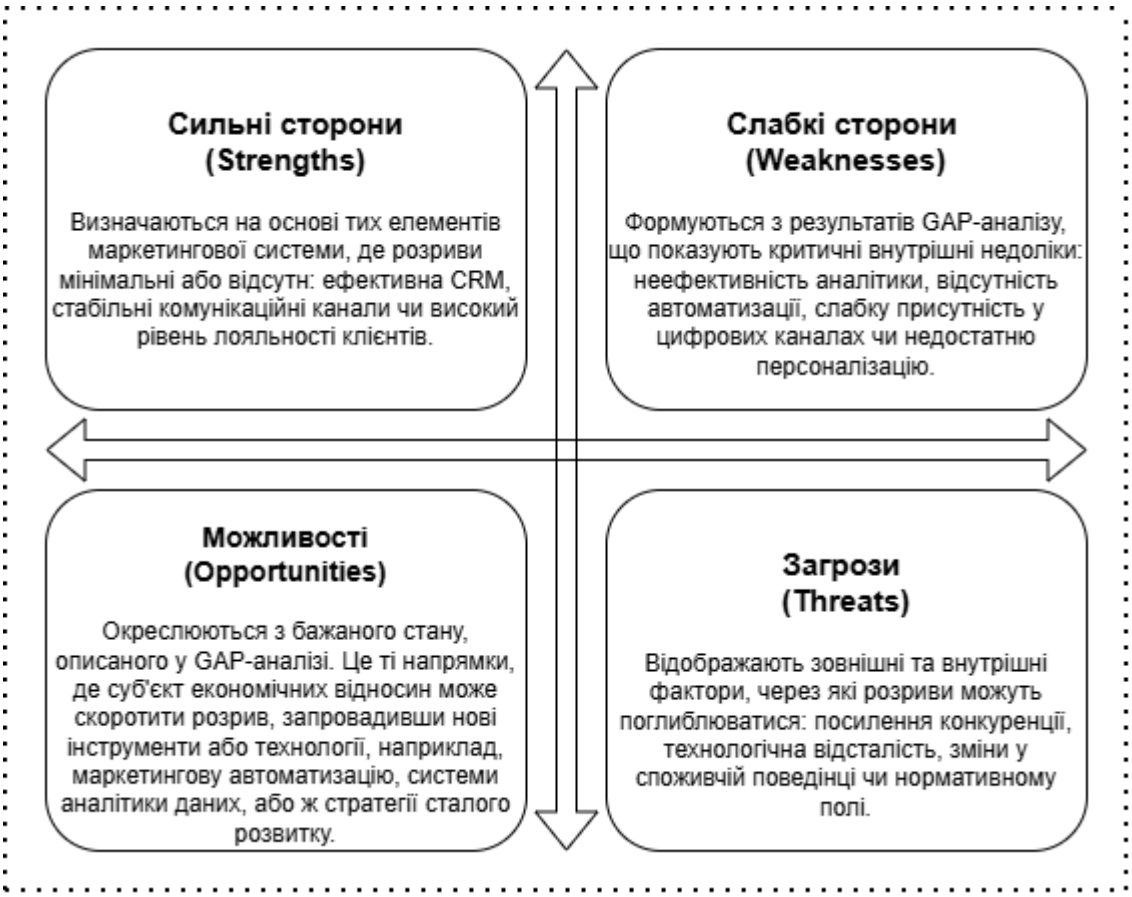

Рисунок 5.3. Графічне зображення SWOT-аналізу

сформоване автором

Цей метод активно використовується суб’єктами економічних відносин різного розміру, від малих підприємств до великих міжнародних корпорацій. SWOT-аналіз є універсальним інструментом планування, який застосовується під час розроблення нових продуктів, виходу на нові ринки, а також у процесах управління ризиками та впровадження організаційних змін [334].

Узагальнений SWOT-аналіз аграрних виробників, банківських установ, страхових і туристичних компаній (табл. 5.4, табл. 5.5., табл 5.6., табл 5.7.) дозволяє визначити спільні тенденції та унікальні галузеві особливості, оцінити рівень їх готовності до реалізації соціально відповідального маркетингу.

Рисунок 5.4. SWOT-аналіз аграрних виробників

сформоване автором

Соціальна значущість аграрної галузі полягає в забезпеченні продовольчої безпеки країни та створенні робочих місць в сільських регіонах. Пряма взаємодія з природними ресурсами та громадами дають аграрним виробникам значний потенціал для розвитку соціально відповідального маркетингу. Основні можливості пов’язані з екологічними практиками, прозорістю ланцюгів постачання та зростаючим попитом на органічні продукти. Водночас слабкими сторонами є низький рівень цифровізації та обмежені ресурси, що стримують масштабність таких ініціатив.

Рисунок 5.5. SWOT-аналіз банківських установ

сформоване автором

Банки мають найвищу спроможність до комплексного впровадження соціально відповідального маркетингу завдяки цифровізації, доступу до інновацій та можливості пропонувати соціально значущі фінансові продукти. Основні можливості проявляються через розвиток «зеленого» фінансування та популяризація фінансової грамотності. Загрози пов’язані з репутаційними ризиками і суворими вимогами до прозорості.

Рисунок 5.6. SWOT-аналіз страхових компаній

сформоване автором

Страховий ринок має відповідний потенціал для посилення соціальної відповідальності через орієнтацію на захист інтересів клієнтів. Соціально відповідальний маркетинг може слугувати дієвим інструментом для підвищення рівня довіри до галузі, особливо через просвітницькі програми та продукти соціального спрямування. Основним викликом залишаються низька довіра населення і підвищення збитковості в умовах зовнішніх ризиків.

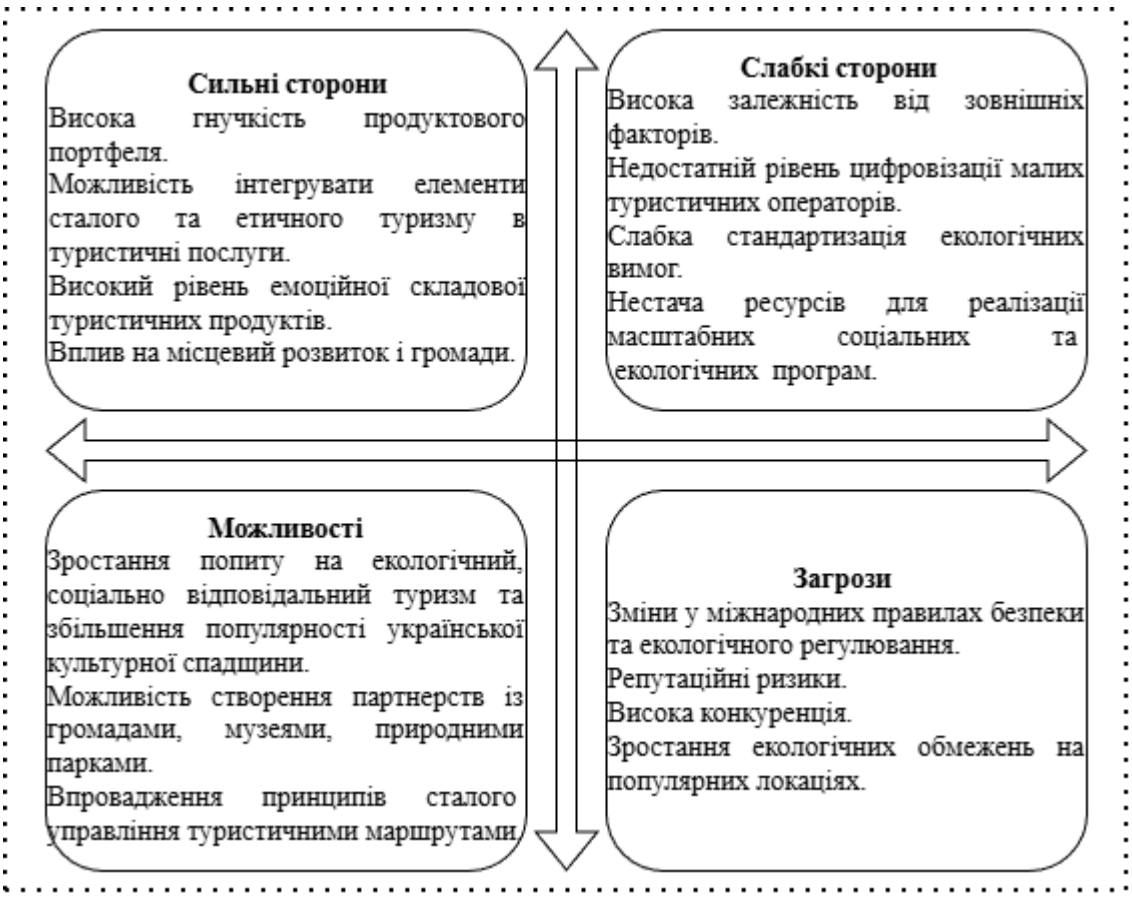

Рисунок 5.7. SWOT-аналіз туристичних компаній

сформоване автором

Туристичний сектор отримує значні вигоди від впровадження соціально відповідального маркетингу завдяки можливості формувати екологічно та соціально орієнтовані туристичні продукти. Особливо перспективним напрямом є розвиток патріотичного та культурного туризму. Однак галузь вразлива до зовнішніх факторів, що вимагає гнучких стратегій і прозорої комунікації.

Аналіз даних галузей свідчить, що соціально відповідальний маркетинг поступово стає невід’ємною складовою стратегічного розвитку суб’єктів економічних відносин, незалежно від специфіки їх діяльності. Аграрний сектор демонструє високий природний потенціал для екологічних і соціальних ініціатив.. Банківські установи залишаються лідерами у впровадженні соціально відповідального маркетингу завдяки технологічності та можливості фінансувати проєкти сталого розвитку.

Страхові компанії можуть суттєво підвищити рівень довіри до ринку через соціально орієнтовані продукти та просвітницьку діяльність. Туристична галузь отримує значні вигоди від розвитку екотуризму «зеленого» туризму, орієнтованого на мінімальний екологічний вплив на навколишнє природне середовище, та «чорного» туризму, що привертає увагу до історичних і трагічних подій і зараз особливо актуальний через військовий стан, зокрема як засіб демонстрації світовій спільноті наслідків російської агресії.

Проведення PESTEL-аналізу доповнює результати GAP і SWOT-аналізів, забезпечуючи ширший контекст для розуміння зовнішнього середовища, у якому функціонує система маркетингового управління. Якщо GAP виявляє внутрішні та зовнішні розриви, а SWOT структурує їх за сильними та слабкими сторонами, можливостями й загрозами, то PESTEL дозволяє пояснити причини цих розривів і загроз через аналіз макрофакторів.

Таким чином, PESTEL-аналіз є логічним продовженням і деталізацією попереднього аналізу, що дозволяє з’ясувати зовнішні причини розривів, ідентифікованих у GAP-аналізі; уточнити реалістичність можливостей і загроз, визначених у SWOT; сформувати більш адаптивну маркетингову стратегію, орієнтовану на динаміку макросередовища.

У поєднанні ці три інструменти (GAP, SWOT, PESTEL) створюють цілісну методику діагностики системи управління маркетингом, що дозволяє не лише виявити проблеми, але й стратегічно обґрунтувати напрями її вдосконалення з урахуванням сучасних ринкових, технологічних і соціально-економічних викликів.

5.2. Формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин

Соціальна відповідальність виступає складною багаторівневою системою, у якій поєднуються особистісні, інституційні та суспільні елементи. В її основі лежить особистісний рівень, тобто людина, як головний суб'єкт діяльності, що формує цінності, поведінку та соціальні норми. Водночас соціально відповідальними мають бути не лише окремі особистості, а й інші учасники суспільних відносин, отже держава, громадські організації, соціальні інститути та суб'єкти економічних відносин. Кожен із цих суб'єктів несе власну частку відповідальності згідно своєю місією та роллю в системі соціальних взаємодій. Соціальна відповідальність передбачає не розмиту відповідальність всіх, а чітке усвідомлення кожним учасником своєї функції, особливо в тих випадках, коли дії або бездіяльність можуть порушити гармонійне функціонування соціально-економічної системи. Таким чином, соціальна відповідальність є не лише етичним чи правовим обов'язком, а й важливою умовою стабільності, розвитку та узгодженості суспільних відносин [105]. Соціальна відповідальність виступає невід'ємним елементом у макросистемі держава-суспільство-суб'єкти економічних відносин.

Отже, суб'єктами реалізації соціальної відповідальності виступають всі учасники економічної системи, які впливають на процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання. Ключову роль у цьому процесі відіграють держава, суб'єкти економічних відносин, та суспільство. Держава формує нормативно-правові засади, стимулює впровадження соціально орієнтованих практик, суб'єкти економічних відносин є основним реалізатором соціально відповідальних ініціатив, підтримуючи принципи сталого розвитку, етичного виробництва, захисту прав працівників і споживачів. Суспільство виступає ключовим індикатором

ефективності реалізації соціальної відповідальності, адже саме воно оцінює результати через рівень довіри, лояльності до брендів і загальний стан соціальної стабільності. Його роль полягає не лише в сприйнятті соціально відповідальних дій, а й у виконанні функцій суспільного контролю, формуванні громадської думки та стимулюванні прозорості діяльності суб'єктів економічної діяльності та держави. Воно є активним учасником системи соціальної відповідальності, що забезпечує її зворотний зв'язок і сприяє гармонізації інтересів усіх суб'єктів соціально-економічних відносин.

Суб'єкти формування механізму реалізації соціальної відповідальності – це сукупність інституцій, організацій та соціальних груп, які беруть безпосередню участь у розробленні, впровадженні та контролі за дотриманням принципів соціальної відповідальності. Вони формують цілісну систему взаємодії, у межах якої визначаються напрями розвитку соціально відповідальних практик, розподіляються ролі, ресурси та відповідальність між учасниками. Розглядаючи державу, суб'єктів економічних відносин та суспільство як основних суб'єктів процесу реалізації соціальної відповідальності, важливо підкреслити взаємозв'язок між ними та вплив двох додаткових рівнів – індивідуальної (особистої) та глобальної відповідальності (рис 5.4.).

Суспільство виступає суб'єктом соціальної відповідальності, одночасно виконуючи роль основного одержувача вигоди та є активним учасником даного процесу. Воно складається з кількох взаємопов'язаних рівнів, кожен із яких реалізує соціальні практики через власні дії, очікування та вплив на економічні суб'єкти. Індивіди реалізують соціальну відповідальність у трьох ключових ролях. Як споживачі, вони своїм вибором товарів і послуг підтримують соціально відповідальних виробників та зменшують цінність тих, хто порушує етичні норми. Як працівники, вони формують культуру соціальної відповідальності

всередині організацій, очікуючи справедливої оплати, безпечних умов праці та поваги до себе. Як громадяни, вони висловлюють свою позицію через участь у виборах, громадських слуханнях та інших формах громадської активності. До соціальної спільноти належать місцеві громади та об'єднання, а також профспілки. Місцеві громади безпосередньо відчувають вплив діяльності всіх суб'єктів на екологію, інфраструктуру та робочі місця, формуючи соціальний запит та очікування. Профспілки відстоюють права працівників та здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства. Соціальні інститути, такі як неурядові організації, засоби масової інформації та освітні установи, виконують важливу роль, адже контролюють діяльність суб'єктів економічних відносин та держави. Засоби масової інформації формують громадську думку, висвітлюють позитивні та негативні приклади соціальної відповідальних практик. Освітні установи формують відповідні цінності в майбутніх поколіннях.

Держава виконує три ключові ролі: регулятора, мотиватора та партнера. Як регулятор, вона встановлює норми та правила через законодавство (трудове, екологічне, податкове, тощо) та стандарти якості. Як мотиватор, держава створює податкові, митні та інші пільги, що реалізують соціально відповідальні проєкти, надає державні замовлення. Як партнер, держава реалізує спільні проєкти з суб'єктами економічних відносин та суспільством у сферах освіти, екології, охорони здоров'я та розвитку інфраструктури, тощо.

Суб'єкти економічних відносин є ключовими виконавцями соціальної відповідальності, оскільки їх діяльність безпосередньо впливає на соціальне та екологічне середовище. До них належать представники великого бізнесу (корпорації), які має значні ресурси для впровадження масштабних соціальних програм. Малий та середній бізнес реалізує соціальна відповідальність зазвичай локальна, проте саме такі проєкти

отримують підтримку місцевих громад. Підприємці та акціонери, від соціальної свідомості яких залежить готовністю інвестувати не лише в прибуток, а й у сталий розвиток, створюючи додаткову цінність для суспільства та довкілля.

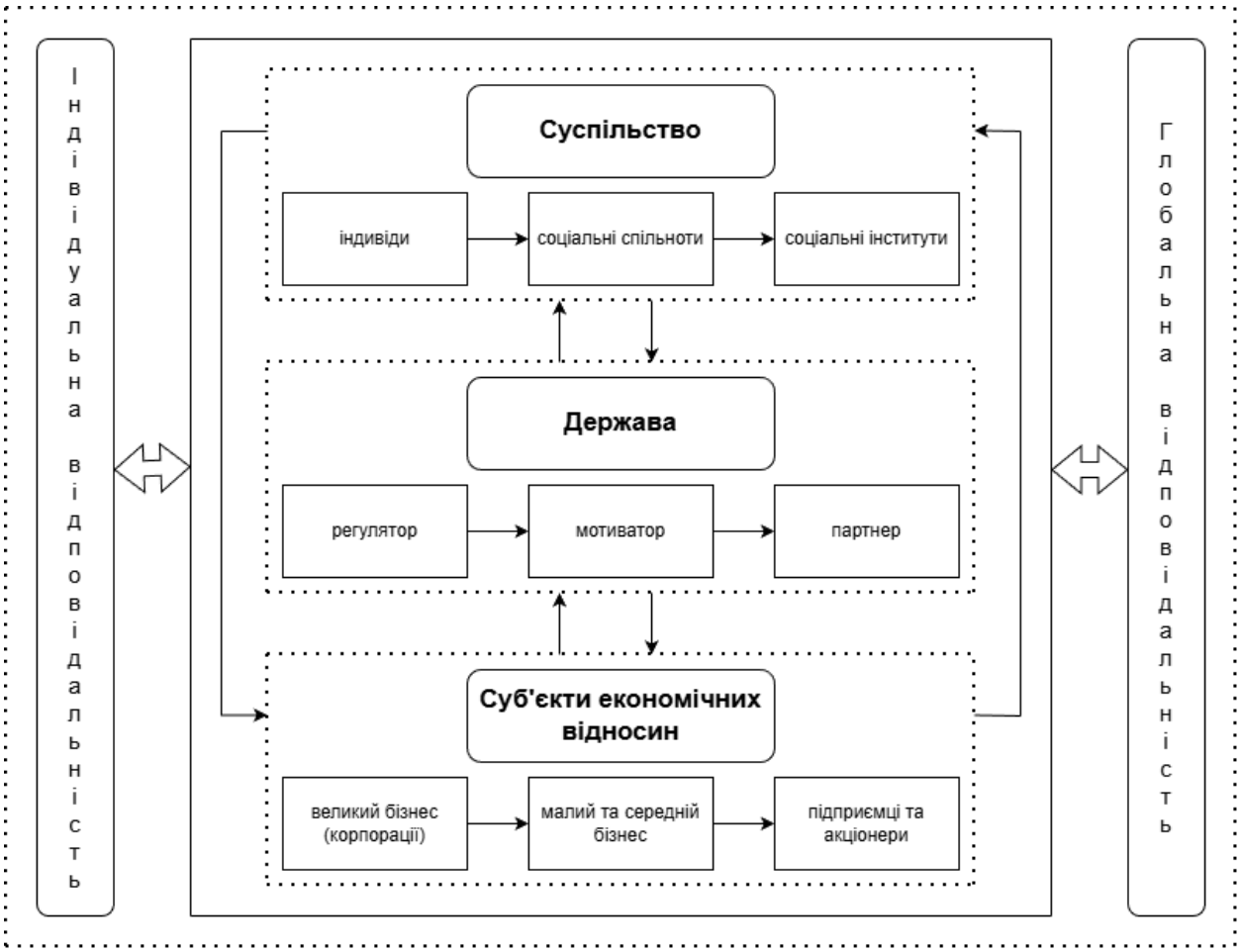

Рисунок 5.8. Суб’єкти реалізації соціальної відповідальності

сформовано автором

Кожен з зазначених суб’єктів виконує власну функцію в підтриманні балансу інтересів і забезпеченні сталого розвитку. Їх ефективна взаємодія створює умови для формування соціально орієнтованого середовища, у якому поєднуються економічні, екологічні, етичні та суспільні цінності.

Об’єкти реалізації соціальної відповідальності – це ті сфери, напрями та групи, на які спрямовані дії суб’єктів у процесі впровадження соціально відповідальних практик. Вони визначають конкретний зміст, масштаб і

характер соціальної взаємодії між державою, суб'єктами економічних відносин та суспільством.

Об'єкти соціальної відповідальності для держави, суб'єктів економічних відносин та суспільства мають власну специфіку, зумовлену роллю кожного з них у системі соціально-економічних відносин. Вони відображають напрями впливу та сфери, у межах яких реалізується соціальна відповідальність.

Держава як суб'єктом формування та реалізації соціальної відповідальності, формує стратегічні орієнтири розвитку, встановлює нормативно-правові рамки та забезпечує баланс інтересів громадян, суб'єктів економічних відносин та суспільства. Об'єкти державної соціальної відповідальності пропонуємо розглядати в трьох взаємопов'язаних площинах – економічній, соціальній та екологічній, які в комплексі визначають ефективність державного управління і рівень суспільного добробуту.

Соціальна відповідальність держави проявляється через забезпечення гідного життя громадян, соціальної справедливості та рівних можливостей. У сфері екологічної відповідальності держава виконує функцію регулятора, координатора та гаранта сталого природокористування. В таблиці 5.2. наведено основні об'єкти соціальної відповідальності держави в цих сферах.

Таблиця 5.2

Основні об'єкти соціальної відповідальності для держави

Економічна сфера	Соціальна сфера	Екологічна сфера
Макроекономічна стабільність та прогнозованість фінансової політики	Громадяни та їх соціальні потреби	Природні ресурси
Суб'єкти економічних відносин (підприємства, інвестори, роботодавці)	Соціально вразливі групи населення (малозабезпечені, люди з інвалідністю, ветерани)	Екологічна безпека населення
Ринок праці і створення робочих місць	Молодь як стратегічний ресурс розвитку держави	Зміна клімату та адаптація до наслідків

Продовження табл. 5.2.

Економічна сфера	Соціальна сфера	Екологічна сфера
Інновації та стимулювання високотехнологічних секторів економіки	Права людини та забезпечення справедливості у правовій системі	Розвиток відновлюваних джерел енергії
Економічна безпека та прозорість державних фінансів	Розвиток людського капіталу через інвестиції в освіту, науку, охорону здоров'я	Формування екологічної культури громадян та екологічної свідомості суб'єктів економічних відносин
Фінансова грамотність населення та підтримка соціального підприємництва	Соціальна згуртованість, національна єдність та зміцнення громадянського суспільства	Екотуризм, «зелена» інфраструктура та екологічні ініціативи
Підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток підприємницького клімату	Забезпечення соціального діалогу між владою, бізнесом і громадянами	Моніторинг і контроль за дотриманням екологічних стандартів
Діджиталізація економіки та розвиток цифрової інфраструктури	Гендерна рівність, інклюзія та підтримка культурного розмаїття	Управління відходами, збереження біорізноманіття
Розвиток регіонів та зменшення економічних диспропорцій	Підвищення якості життя населення та доступності соціальних послуг	Впровадження принципів сталого розвитку в державну політику

сформовано автором

Отже, можна зазначити, що об'єкти соціальної відповідальності держави у трьох площинах формують єдину систему державної політики сталого розвитку. Економічна стабільність створює основу для соціальної справедливості, а екологічна рівновага забезпечує довгострокову перспективу. Саме інтеграція цих напрямів дозволяє державі ефективно виконувати свою місію – гарантувати добробут громадян, розвиток економіки та збереження навколишнього природного середовища.

Суб'єкти економічних відносин, що можуть бути представлені у вигляді підприємств, корпорацій, організацій, фінансових установ та інших господарюючих одиниць, відіграють важливу роль в формуванні та реалізації принципів соціальної відповідальності. Їх діяльність безпосередньо впливає на добробут працівників, розвиток територій, стан довкілля та економічну стабільність суспільства. Тому пропонуємо

розглядати об’єкти соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин також у трьох взаємопов’язаних площинах – економічній, соціальній та екологічній (табл. 5.3.).

Таблиця 5.3

Об’єкти соціальної відповідальності для суб’єктів економічних відносин

Економічна сфера	Соціальна сфера	Екологічна сфера
Споживачі, партнери, постачальники, інвестори	Наймані працівники, їх добробут та безпека праці	Природні ресурси, що використовуються у виробництві
Ефективність використання ресурсів і прибутковість бізнесу	Професійний розвиток, навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Зниження викидів і мінімізація негативного впливу на довкілля
Прозорість фінансової звітності та податкова дисципліна	Дотримання трудових прав, соціальний діалог із працівниками	Раціональне використання енергії, води, сировини
Інновації, цифровізація та підвищення конкурентоспроможності	Корпоративна культура, орієнтована на етику та повагу до особистості	Управління відходами, утилізація та переробка
Розвиток партнерських зв’язків і корпоративних екосистем	Волонтерство, благодійні ініціативи, підтримка громад	Збереження біорізноманіття, озеленення територій
Соціальне підприємництво та підтримка локальних ініціатив	Баланс роботи і життя, рівність можливостей, інклюзія	Впровадження екологічних стандартів виробництва (ISO, ESG тощо)
Дотримання антимонопольних норм, чесна конкуренція	Підтримка місцевих освітніх, культурних і спортивних програм	Екотуризм, розвиток «зелених» технологій
Відповідальне управління ланцюгом постачання	Участь у програмах соціальної відповідальності партнерів	Компенсаційні екологічні програми (відновлення земель, лісів)
Етичний маркетинг і чесна реклама	Формування позитивного іміджу бренду через суспільно корисні дії	Енергоефективність, скорочення вуглецевого сліду

сформовано автором

Соціальна відповідальність суб’єктів економічних відносин в економічній сфері полягає у забезпеченні прозорої, ефективної та доброчесної господарської діяльності, яка створює додану вартість не лише для власників, а й для суспільства загалом. У соціальному вимірі суб’єкти економічних відносин виступають активними учасниками формування людського капіталу, розвитку соціальної інфраструктури та

підвищення якості життя. Екологічна відповідальність суб'єктів економічних відносин невід'ємна складова сучасного ведення господарської діяльності, яка визначає рівень його сталості, інноваційності та глобальної конкурентоспроможності.

Соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин в даних площинах сприяє формуванню цілісної систему сталого розвитку, у якій фінансова ефективність поєднується з етичними принципами, турботою про суспільство та навколишнє природнє середовище.

Суспільство, як активний суб'єкт соціальної взаємодії, виступає не лише споживачем результатів діяльності держави та суб'єктів економічних відносин, а й самостійним носієм соціальної відповідальності. Реалізація соціальної відповідальності суспільства відбувається також у трьох ключових площинах (табл. 5.4), кожна з яких охоплює власні об'єкти впливу, механізми дії та форми прояву відповідальності.

Таблиця 5.4

Об'єкти соціальної відповідальності для суспільства

Економічна сфера	Соціальна сфера	Екологічна сфера
Підтримка національного виробника, відповідальне споживання	Рівень громадянської активності, участь у соціальних ініціативах	Бережливе ставлення до навколишнього природного середовища у повсякденному житті
Участь у розвитку місцевих громад і кооперації	Солідарність, взаємодопомога, волонтерство	Роздільне збирання відходів, мінімізація забруднення
Підвищення фінансової та правової грамотності населення	Дотримання моральних і культурних цінностей	Підтримка екоосвітніх ініціатив і природоохоронних проєктів
Відповідальне ставлення до праці, сплати податків	Збереження соціальної справедливості, недискримінація	Участь у громадських акціях з відновлення довкілля
Сприяння сталому розвитку регіонів	Виховання у дітей цінностей соціальної відповідальності	Екологічна просвіта та підвищення рівня екосвідомості
Підтримка соціального підприємництва	Громадський контроль за діями влади та бізнесу	Збереження зелених зон у містах і громадах

Продовження табл. 5.4.

Економічна сфера	Соціальна сфера	Екологічна сфера
Поширення культури доброчесності у ділових відносинах	Участь у суспільних дебатах, розвиток демократії	Використання екологічно чистого транспорту, зменшення споживання пластику
Розвиток локальних ініціатив і громадських об'єднань	Повага до прав інших громадян і культурне різноманіття	Відповідальне споживання енергії та ресурсів
Формування культури партнерства між бізнесом, державою і громадами	Соціальна відповідальність за власні дії, поведінку, рішення	Участь у кліматичних ініціативах і громадському моніторингу стану довкілля

сформовано автором

У економічній площині суспільство виступає активним економічним учасником, споживачем, працівником, платником податків, інвестором та підприємцем. Від його економічної поведінки залежить фінансова стабільність держави та розвиток суб'єктів господарювання. Соціальна площина охоплює систему відносин, спрямованих на зміцнення соціальної згуртованості, справедливості та гуманістичних цінностей. Суспільство формує етичні стандарти співжиття, рівність можливостей та солідарність між поколіннями. Екологічна відповідальність суспільства пов'язана з формуванням екологічної культури, усвідомленого ставлення до природи та природних ресурсів. Вона визначає рівень екологічної зрілості нації та впливає на державну екополітику.

Отже, суспільство як суб'єкт і носій соціальної відповідальності виконує системоутворюючу функцію в моделі сталого розвитку. Відповідальне суспільство є основою ефективного функціонування держави і суб'єктів економічних відносин, адже саме воно визначає рівень соціальної зрілості, громадянської активності та екологічної свідомості нації. Суспільство не лише споживає результати соціально відповідальних дій держави та суб'єктів економічних відносин, а й стає активним ініціатором змін, через свідомий вибір, колективну участь, громадянську позицію. Суспільство має виступати гарантом екологічної стабільності,

оскільки саме громадська думка і масова поведінка формують «зелену» культуру.

У процесі формування механізму реалізації соціальної відповідальності важливим є ідентифікація суб'єктно-об'єктної структури процесу. Суб'єктами виступають ті економічні та інституційні одиниці, які безпосередньо формують, впроваджують і координують соціально відповідальні практики. До них належать суб'єкти економічних відносин різних організаційно-правових форм, що реалізують політику соціальної відповідальності; органи державного управління, які забезпечують нормативно-правове, економічне та інституційне регулювання соціально відповідальної діяльності; громадські організації, профспілки, професійні асоціації, що здійснюють контроль та комунікацію між суб'єктами економічних відносин та суспільством; а також освітні та наукові установи, які формують бачення соціальної відповідальності в молоді. Об'єктами формування механізму є соціально-економічні відносини між суб'єктами економічних відносин, державою та суспільством, внутрішнє середовище суб'єктів господарювання (корпоративна культура, кадрова політика, етичні стандарти), зовнішнє ринкове середовище (споживачі, громади, партнери, екологічні системи) та результати реалізації соціально відповідальної діяльності, що проявляються у зростанні рівня довіри, підвищенні іміджу та забезпеченні сталого розвитку. Таким чином, суб'єктно-об'єктна структура механізму соціальної відповідальності формує систему взаємодії, у якій поєднуються інтереси держави, суб'єктів економічних відносин та суспільства. Її ефективність залежить від узгодженості дій усіх сторін, рівня прозорості управлінських процесів і здатності суб'єктів до інтеграції соціальних, економічних та екологічних цілей у стратегічне управління.

Формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин передбачає системне використання

комплексу методів. Дані методи охоплюють сукупність інструментів, підходів і процедур, що забезпечують ефективне впровадження принципів соціальної відповідальності. Їх основне призначення полягає у створенні дієвої системи управління, спрямованої на досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю.

Таким чином, методи формування механізму реалізації соціальної відповідальності є засобами перетворення стратегічних цілей сталого розвитку у конкретні дії та результати. Вони поєднують різноманітні підходи для формування культури відповідальності, прозорості та партнерства.

Комплекс методів, структурований за основними напрямами реалізації соціальної відповідальності наведено на рис 5.9

Рисунок 5.9. Комплекс методів реалізації соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин.

сформовано автором

Економічні методи ґрунтуються на використанні фінансових, інвестиційних і стимулюючих інструментів, які забезпечують матеріальну

основу для впровадження соціально відповідальних практик. Організаційно-управлінські методи використовуються для створення ефективної системи управління, яка забезпечує інтеграцію принципів соціальної відповідальності у всі рівні діяльності суб'єктів економічних відносин, включаючи стратегічне планування та щоденне операційне управління. Екологічно-інноваційні методи забезпечують інтеграцію екологічних принципів і інноваційних технологій в всі сфери діяльності суб'єкта економічних відносин. Освітньо-мотиваційні методи спрямовані на розвиток знань та цінностей, щодо соціально відповідальної діяльності як всередині організації, так і за її межами. Соціально-психологічні методи застосовуються в управління соціальними відносинами, поведінкою та морально-психологічним кліматом в колективі, а також на формування позитивного ставлення працівників та суспільства до соціально відповідальної діяльності суб'єктів економічних відносин. Комунікаційно-інформаційні методи направлені на забезпечення ефективної комунікації між зацікавленими сторонами. Стратегічно-аналітичні методи формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин є базовим елементом системного управління соціально відповідальними процесами. Застосовуючи данні методи в практиці необхідно враховувати галузеву специфіку Галузеві особливості застосування методів формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних наведено в додатку М.

У кожній із окреслених галузей методи реалізації соціальної відповідальності набувають специфічного змісту та особливостей реалізації, зумовлених характером управлінських процесів, економічними умовами, рівнем комунікаційної відкритості, корпоративною культурою та екологічними пріоритетами. Використання комплексу даних методів дає можливість формувати ефективного механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, що сприяє сталому

розвитку суспільства та підвищенню довіри між суб'єктами економічних відносин, державою та суспільством.

Формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин ґрунтується на інтегрованому підході, який поєднує філософські, управлінські, економічні та правові засади діяльності суб'єктів економічних відносин. В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення екологічних викликів соціальна відповідальність залишається добровільною ініціативою але перетворюється на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та важливий компонент стратегічного управління та корпоративної культури. Пропонуємо розглядати комплексність механізму через розгляд принципів соціальної відповідальності у межах чотирьох взаємопов'язаних блоків: загальнофілософські та етичні принципи; організаційно-управлінські принципи; економічні та ринкові принципи; соціальні та правові принципи. Розглядаючи принципи формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, пропонуємо сформувати інтегровану систему, яка складається з об'єднаних блоків принципів. Такі блоки формують загально-філософські та етичні принципи (рівень свідомості та корпоративної культури), організаційно-управлінські принципи (рівень організаційної структури), економічні та ринкові принципи (рівень взаємодії на ринку), соціальні та правові принципи (рівень впливу держави та суспільства) (рис. 5.10.). Сформована система забезпечує комплексний підхід до побудови ефективної моделі соціально відповідальної поведінки суб'єктів економічних відносин, враховуючи як внутрішні засади їх функціонування, так і вплив зовнішнього інституційного середовища. Інтегрований підхід є більш ефективним, оскільки комплексне та системне впровадження цих принципів на всіх рівнях забезпечує стійкий механізм реалізації соціальної відповідальності.

Рисунок 5.10. Інтегрована система принципи формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин

сформовано автором

Перший блок загально-філософських та етичних принципів відображає фундаментальні засади свідомості, базові цінності та норми, які визначають моральні стандарти та формують корпоративну культуру, як основу соціально відповідальної діяльності. Загально-філософські та етичні принципи становлять основу механізму соціальної відповідальності, оскільки визначають світоглядні та моральні орієнтири діяльності суб'єктів економічних відносин. До них належать принципи .

1.1. Принцип добровільності та проактивності. Сутність даного принципу полягає у свідомому виборі суб'єкта економічних відносин діяти понад мінімальні правові вимоги, ініціюючи соціальні, екологічні та етичні заходи, спрямовані на довгостроковий розвиток. Аграрний сектор має

високий рівень впливу на довкілля (використання ґрунтів, водних ресурсів, застосування добрив та хімікатів, вплив на біорізноманіття), тому проактивність підприємств тут не лише формує соціальний імідж, а й прямо впливає на екологічну безпеку регіонів. У банківській сфері принцип добровільності та проактивності стає основою для розвитку ESG-підходів, зеленої економіки та фінансової інклюзії. Для страхового сектору добровільність тісно пов’язана з управлінням ризиками. Страхові компанії можуть суттєво впливати на рівень фінансової безпеки населення через освітні, соціальні та інноваційні ініціативи, які не регламентуються державними вимогами. Туристична галузь має значний вплив на формування культури та цінностей суспільства. природне середовище, культурну спадщину та соціальну динаміку регіонів. Тому саме тут добровільність і проактивність є важливими для забезпечення сталого туризму.

1.2. Принцип етичності та етичної поведінки. Ключовий зміст даного принципу полягає в тому, що діяльність організації має базуватися на чесності, справедливості та доброчесності. За міжнародними стандартами (ISO 26000, OECD Guidelines, UN Global Compact), етична поведінка – це відповідність законодавству та орієнтація на моральні норми, суспільні очікування та довгострокову користь для суспільства і довкілля [325, 357, 382]. Прояви етичності мають галузеву специфіку, оскільки сфери діяльності впливають на соціальне середовище. Аграрний сектор особливо чутливий до питань етичності, адже діяльність підприємств впливає на природні ресурси, здоров’я людей, якість харчових продуктів і соціальну ситуацію в сільських громадах. У страхуванні питання етичної поведінки часто пов’язують із прозорістю умов, справедливим врегулюванням страхових випадків і недопущенням маніпуляцій. Банківська сфера має прямий вплив на фінансовий добробут фізичних та юридичних осіб. У туристичній галузі етична поведінка є визначальною для сталого розвитку,

компанії впливають на збереження та популяризацію культурної спадщини.

1.3. Принцип пріоритету прав людини. Передбачає, що будь-яка діяльність суб'єктів економічних відносин повинна здійснюватися з безумовним дотриманням, повагою та захистом основоположних прав і свобод людини, закріплених у міжнародних та національних нормативно-правових актах. За змістом цей принцип є ключовим елементом міжнародних стандартів сталого розвитку, зокрема, Всесвітньої декларації прав людини, ISO 26000, UN Guiding Principles on Business and Human Rights, UN Global Compact, які підкреслюють, що суб'єкти економічних відносин не лише зобов'язаний не порушувати права людини, але й повинен вживати заходів для їх активного захисту [393, 325, 389, 382]. Принцип має різні пріоритети залежно від сфери діяльності.

Аграрні компанії акцент роблять на трудових правах сезонних працівників, доступі до безпечної води та умов праці, запобіганні примусовій праці. Банки та фінансові установи зосереджені на захисті персональних даних, не допущенні дискримінації в кредитні практиці. Страхові компанії спрямовані на протидію дискримінації у страхових тарифах та чесність у врегулюванні випадків. Туристичні компанії орієнтуються на безпеку туристів, повагу до культурних прав місцевих спільнот, захист працівників у сезонних сферах. Суб'єкти економічних відносин визнають права людини та гарантують, що їх діяльність не порушує ці права.

1.4. Принцип підзвітності означає, що суб'єкти економічних відносин несуть відповідальність за вплив своєї діяльності на економічну, соціальну й екологічну сфери та повинно відкрито інформувати про результати прийнятих рішень. Цей принцип визначається міжнародними стандартами ISO 26000, GRI Standards, UN Global Compact [393, 315, 382], що трактують підзвітність як здатність організації прозоро демонструвати

суспільству не лише досягнення, а й ризики, негативні наслідки та заходи з їх усунення.

Підзвітність передбачає регулярне, доступне й достовірне розкриття інформації про економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, пояснення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та їх впливом на стейкголдерів, готовність визнавати помилки та здійснювати коригувальні дії, можливість зовнішнього контролю, включно із незалежним аудитом і верифікацією звітності. Аграрний сектор надає інформацію щодо впливу на ґрунти, водні ресурси, добробут працівників і громади. Страхова галузь забезпечує відкритість у врегулюванні страхових випадків і формуванні тарифів. Банківський сектор висвітлює ESG-ризиків, відповідальність перед вкладниками та регулятором. Туристична сфера формує звітування про вплив на місцеві громади, екологічний слід туризму, безпеку туристичних маршрутів. Тобто, суб'єкти економічних відносин демонструють готовність пояснити й обґрунтувати власні дії, які впливають на суспільство та довкілля.

1.5. Принцип прозорості та відкритості формує зобов'язана суб'єктів економіних відносин надавати повну, достовірну, своєчасну та збалансовану інформацію про свою діяльність, її результати та вплив на стейкголдерів. Цей принцип закріплений у міжнародних стандартах ISO 26000**,** GRI Standards, AA1000 Accountability Principles, а також у підходах ЄС до нефінансової звітності та показників ESG [393, 315, 269, 302]. Прозорість та відкритість охоплюють розкриття інформації, що має суспільне значення: екологічні показники, трудові практики, корупційні ризики, вплив на громаду, фінансові результати, податкову політику, відкриті канали комунікації, достовірність та верифікація даних.

Аграрний сектор сфокусований щодо дотримання принципу прозорості та відкритості щодо використання земельних ресурсів, хімічних

засобів, впливу на довкілля, умов праці. Страхові компанії спрямовані на прозоре висвітлення умов страхування, механізмів виплат, ризикових моделей. Банки установи детально розкривають інформацію про кредитну політику, структуру активів та відповідальне інвестування. Туристична галузь демонструє відкритість щодо впливу на екосистеми, партнерських відносин із місцевими громадами. Суб'єкти економічних відносин розкривають інформацію про політику, рішення та свої впливи доступно для всіх зацікавлених сторін.

1.6. Принцип соціальної орієнтованості передбачає, що діяльність суб'єктів економічних відносин має бути спрямована на задоволення суспільних потреб, підвищення добробуту населення та створення позитивного соціального ефекту, який виходить за межі комерційних інтересів. Це сприяє формуванню суспільства де суб'єкти економічних відносин є партнерами в розвитку. Пріоритетом є добробут людей, суспільний розвиток, якість життя та соціальна гармонія. Принцип ґрунтується на положеннях ISO 26000, концепції ESG, Цілей сталого розвитку ООН [393, 302, 168].

Суб'єкти економічних відносин визначають цілі, які створюють соціальну цінність: покращення умов праці, **в**рахування потреб та очікувань стейкголдерів, інклюзивність, справедливість, підтримка соціальної інфраструктури. Галузеві особливості проявляються для аграрних підприємств у підтримці сільських територій, розвитку місцевої інфраструктури, забезпеченні гідних умов праці, забезпеченні продовольчої безпеки. Соціальна орієнтованість банківських установ проявляється у мікрокредитуванні малого бізнесу, програмах фінансової інклюзії, підтримці соціальних підприємств, розробці «зелених» та соціальних фінансових продуктів. Для страхових компаній цей принцип зумовлює прозорі правила страхування, доступність послуг, чесні виплати, освіту клієнтів щодо ризиків та фінансової грамотності. Туристичні

компанії забезпечують відповідальне ставлення до культурної спадщини, чесну роботу з гідами та партнерами, підтримку місцевих громад та популяризацію екотуризму.

1.7. Принцип екологічної відповідальності передбачає усвідомлення впливу своєї діяльності на навколишнє природнє середовище та впровадження системних заходів, спрямованих на мінімізацію екологічних ризиків, раціональне використання ресурсів та зменшення негативних наслідків виробництва та споживання. Для аграрних компаній екологічна відповідальність є критично важливою, оскільки вони безпосередньо впливають на можливість подальших виробничих процесів. Це проявляється у переході до точного землеробства, скороченні використання пестицидів, впровадженні технологій відновлення ґрунтів, розвитку органічного виробництва та зменшенні викидів у процесі вирощування й логістики. Банки демонструють екологічну відповідальність переважно через політики «зеленого фінансування», здійснюють оцінку екологічних ризиків у кредитуванні, інвестують у «зелені» проєкти, підтримують енергоефективні програми для бізнесу та населення. У страхових компаніях принцип екологічної відповідальності реалізується через продуктову політику та оцінку ризиків. Компанії все частіше інтегрують екологічні критерії у страхові програми, розробляють продукти для підтримки відновлюваної енергетики, а також оцінюють клієнтів за ESG-показниками. Туристичні компанії пов’язують свою діяльність з екосистемами напряму, тому екологічна відповідальність для них виступає фактором збереження галузі. Компанії впроваджують екотуристичні продукти, мінімізують споживання ресурсів, використовують екологічні стандарти у розміщенні туристів, організовують «зелені» маршрути та навчають клієнтів відповідальній поведінці.

Другий блок організаційно-управлінських принципів визначає внутрішні механізми організації, необхідні для інтеграції соціальної відповідальності в стратегію, бізнес-процеси та систему управління. Організаційно-управлінські принципи визначають внутрішню архітектоніку механізму соціальної відповідальності на рівні суб'єкта економічних відносин. До них належать принципи

2.1. Принцип системності передбачає розгляд діяльності суб'єкта економічних відносин як цілісної, взаємопов'язаної системи, у якій кожен елемент впливає на соціальні, екологічні та економічні результати. Це передбачає інтеграцію соціальної відповідальності в стратегічне планування, управління ресурсами, комунікаційну політику та взаємодію зі стейкхолдерами. Системний підхід формує підґрунтя для побудови цілісної стратегії соціальної відповідальності дозволяє перейти від окремих благодійних проєктів до цілісної моделі соціально відповідального суб'єкта економічних відносин. Він забезпечує логічну послідовність дій, підсилює внутрішню узгодженість.

Аграрні компанії використовують системний підхід для балансу між виробництвом і відновленням природних ресурсів: впроваджують циклічні моделі землеробства, стандарти сталого постачання, системи контролю впливу на довкілля. Банківський сектор формує системність через включення соціальної відповідальності у кредитні політики, управління ризиками, корпоративне управління та стратегію сталого фінансування. Страхові компанії вибудовують системність через поєднання політик оцінки ризиків, розробки соціально орієнтованих страхових продуктів та управління ESG-критеріями, системний аналіз дозволяє оцінювати довгострокові соціальні й кліматичні ризики. Туристичні компанії забезпечують системність через поєднання екологічних, соціальних та культурних аспектів: управління туристичними потоками, захист

локальних громад, екологічні стандарти сервісу, освітні програми для туристів та партнерів.

2.2. Принцип інтегрованості означає, що соціальна відповідальність не існує як відокремлений напрям або разовий проєкт, а є органічною частиною бізнес-моделі, управлінських рішень і корпоративної культури. Інтегрованість передбачає розгляд соціальної відповідальності як багаторівневої системи взаємопов'язаних елементів, де соціальні, екологічні та економічні параметри взаємопов’язаними з операційними процесами. Принцип інтегрованості відповідає сучасним міжнародним вимогам (ISO 26000, GRI Standards, ESG-підходи), які підкреслюють необхідність узгодженості стратегічних цілей із соціальними та екологічними зобов’язаннями.

Інтегрованість для аграрних підприємств означає включення екологічних стандартів у цикл виробництва: від моніторингу ґрунтів до логістики та роботи з громадами. Без інтегрованості аграрний сектор не може гарантувати довготривалий ресурсний потенціал. Для банків інтегрованість означає використання принципів відповідального фінансування: кредитні рішення враховують ESG-ризики, інвестуються «зелені» проєкти, дотримуються критеріїв сталого розвитку. Соціальна відповідальність включена у процедури комплаєнсу, управління репутаційними ризиками та роботу з персоналом. Інтегрованість страхових компаній проявляється у включенні соціальних та кліматичних ризиків у продукти й моделі ризик-менеджменту. Для туристичних компаній інтегрованість охоплює управління екологічними та соціокультурними аспектами туризму: стандарти сталого сервісу, захист місцевих громад, мінімізацію впливу на екосистеми, етичний маркетинг.

2.3. Принцип стратегічності визначає соціальну відповідальність як довгостроковий, системно спланований процес, інтегрований у загальну стратегію розвитку суб’єкта економічних відносин. Він передбачає, що

соціальні, екологічні та етичні орієнтири не існують як короткострокові ініціативи чи реакції на зовнішній тиск, а формують відповідну стратегію.

Стратегічність для аграрних підприємств передбачає планування заходів щодо збереження природніх ресурсів, впровадження новітніх технологій, довгострокову співпрацю з громадами, адаптацію до кліматичних змін. Для банків стратегічність реалізується через впровадження політики відповідального кредитування, інтеграцію ESG-факторів у кредитні та інвестиційні рішення, довгострокову участь у соціальних та екологічних проєктах. Принцип стратегічністі для страхових компаній проявляється через прогнозування кліматичних і соціальних ризиків, створення нових страхових продуктів соціального призначення, довгострокове партнерство з медичними, освітніми та екологічними програмами. Туристичний сектор реалізує принцип стратегічності через розвиток сталого туризму, захист культурної спадщини, довгострокову політику в сфері екологізації туристичних локацій.

2.4. Принцип участі й залучення стейкголдерів визначає якість взаємодії суб’єктів економічних відносин з усіма групами стейкхолдерів, на яких впливає їх діяльність або які можуть впливати на результати їх роботи. Цей принцип відображений у міжнародних стандартах ISO 26000, GRI, AA1000SES. Соціальна відповідальність не може реалізовуватися ізольовано лише всередині певної організації, а потребує взаємодії з стейкголдерами, що забезпечує діалог, консультації та спільне прийняття рішень.

Аграрні підприємства мають потужний вплив на природні ресурси та сільські громади, тому діалог із стейкголдерами є необхідним, щодо взаємодія з природоохоронними організаціями, залучення фермерів до спільних проєктів сталого землеробства, відкриті комунікації з екологічними організаціями. Банки працюють із великими масивами клієнтів і регуляторів, тому даний принцип найбільш формалізований.

Прояви принципу відбуваються через консультації з клієнтами щодо доступності фінансових послуг, діалог з інвесторами щодо ESG-показників, співпраця з регуляторами у сфері комплаєнсу. У страховому секторі довіра клієнтів і прозорість політик є основою діяльності. Особливості залучення відбуваються через комунікації з клієнтами щодо умов страхових програм, співпрацю з медичними, транспортними й соціальними установами. Галузь туристичних послуг безпосередньо залежить від думки клієнтів. Підхід проявляється у партнерстві з громадами для розвитку сталого туризму, залученні туристів до оцінювання якості послуг, взаємодії з природоохоронними структурами щодо збереження локацій, консультаціях із організаціями, що займаються збереженням культурної спадщини.

2.5. Принцип інноваційності передбачає впровадження нових технологій, управлінських рішень, методів взаємодії зі стейкголдерами, екологічних та соціальних практик, що дозволяють підвищити ефективність реалізації соціальної відповідальності. Він ґрунтується на ідеї, що сталий розвиток неможливий без постійного оновлення підходів і модернізації діяльності суб’єктів економічних відносин. Принцип інноваційності пов’язаний з тенденціями Industry 4.0, цифровою трансформацією, розвитком зеленої економіки та ESG-інтеграцією.

Інновації у сфері агробізнесу визначають не лише економічну ефективність, але й екологічну стійкість. Це стосується розвитку технології точного землеробства (GPS-моніторинг, дрони, сенсори для ґрунту), органічного виробництва. Банки є лідерами у впровадженні фінансових інновацій, забезпечуючи цифрові банківські послуги та дистанційне обслуговування, мобільні застосунки для фінансової інклюзії, AI-системи для підвищення безпеки платежів. Для страхового сектору інновації є способом підвищення клієнтоорієнтованості через цифрові страхові сервіси, мобільні додатки, персоналізовані страхові продукти на

основі Big Data, системи автоматичної оцінки ризиків. У туризмі інновації спрямовані на покращення досвіду клієнтів і зниження екологічного навантаження.

2.6. Принцип адаптивності передбачає здатність механізму реалізації соціальної відповідальності гнучко реагувати на зовнішні зміни, переглядати інструменти та підходи відповідно до трансформації соціальних, екологічних, економічних та нормативних умов. цей принцип проявляється в необхідності постійного моніторингу змін у середовищі та коригування політики соціальної вдповідальності згідно з оновленими ризиками й можливостями. Застосування принципу адаптивності включає постійний перегляд цілей, стратегій та механізмів реалізації соціальної відповідальності з урахуванням динаміки ринку та суспільних тенденцій. Адаптивність тісно пов’язана з компетентністю персоналу, корпоративною культурою та наявністю гнучких управлінських процесів.

Для аграрних виробників принцип адаптивності проявляється насамперед у реагуванні на зміну кліматичних умов, ринку агропродукції та вимоги екологічного законодавства. У банківському секторі принцип адаптивності полягає у швидкій реакції на зміни фінансового ринку, посилення вимог регуляторів, динаміку клієнтської поведінки та макроекономічні ризики. Для страхового сектору адаптивність є ключовою, оскільки змінюються ризики, нормативні вимоги та соціальні потреби клієнтів. Реалізація принципу проявляється в оновленні страхових продуктів відповідно до актуальних соціальних викликів, у вдосконаленні сервісних моделей, а також у швидкій адаптації процедур врегулювання випадків. У туристичній галузі адаптивність має особливе значення через високу чутливість до зовнішніх загроз, таких як, пандемій, воєнних дій, сезонності, зміни попиту. Реалізація принципу відбувається через швидке оновлення туристичних продуктів, переорієнтацію на внутрішній туризм,

посилення стандартів безпеки, створення гнучких умов бронювання та захисту прав клієнтів.

2.7. Принцип відповідальності та підзвітності всередині компанії передбачає, що кожен структурний підрозділ, менеджер і працівник розуміє свої зобов'язання, має чітко визначену сферу відповідальності та регулярно звітує про результати діяльності, пов'язані з реалізацією соціальної відповідальності. Його реалізація забезпечує внутрішню узгодженість процесів, прозорість прийняття рішень і підвищення ефективності управління.

В аграрних підприємствах підзвітність включає ведення журналів обробітку ґрунтів, обліку пестицидів, звіти щодо екологічного впливу та роботу внутрішніх інспекцій. У банках підзвітність пов'язана з фінансовою прозорістю, контролем за дотриманням регуляторних вимог, антикорупційними політиками та відповідальністю менеджменту за ESG-рішення. Реалізація включає внутрішні аудити, звіти за ризиками, кредитні комітети, нагляд за виконанням соціальних та екологічних стандартів у фінансуванні. Для страхового сектору підзвітність важлива у врегулювання страхових випадків, комплаєнсу та дотримання стандартів захисту клієнтських даних. Страхові компанії впроваджують внутрішні аудити ризиків, прозорі процедури компенсацій та механізми фіксації порушень етичних норм. У туристичній сфері підзвітність стосується забезпечення якості послуг, дотримання стандартів безпеки, прозорості щодо умов бронювання та захисту прав клієнтів. Підзвітність реалізується через внутрішні стандарти якості, контроль за відповідністю туристичних продуктів заявленим вимогам, моніторинг екологічного та соціального впливу туристичних операцій.

Третій блок економічних та ринкових принципів регламентує взаємодію з ринковим середовищем та забезпечує економічної ефективності впровадження соціально відповідальних практик. Економічні

та ринкові принципи формують логіку поведінки в ринковому середовищі під впливом соціально відповідальних стандартів. Ключовими серед них є принципи

3.1. Принцип економічної ефективності

Принцип економічної ефективності полягає в тому, що соціальна відповідальність розглядається не як витрати, а як довгострокова інвестиція, що формує конкурентоспроможність, зміцнює ринкові позиції та зменшує ризики. Впровадження екологічних, соціальних і управлінських практик (ESG) створює доданий економічний ефект, який проявляється у підвищенні продуктивності, оптимізації витрат, підсиленні репутації та зростанні лояльності споживачів.

У аграрній сфері реалізація принципу економічної ефективності тісно пов’язана з раціональним використанням природних ресурсів та підвищенням продуктивності через сталий підхід, через енерго- та ресурсоощадність, зменшення втрат урожаю, екологічні практики як доступ до нових ринків. У банківській сфері даний принцип стосується трансформації моделі розвитку з впровадженням «зеленого» фінансування та управління ризиками. Для страхових компаній принцип економічної ефективності пов’язаний зі зниженням ризиків, підвищенням довіри клієнтів і формуванням відповідальних страхових продуктів. У сфері туризму принцип економічної ефективності реалізується через створення привабливого, екологічного та безпечного середовища для відвідувачів.

3.2. Принцип створення спільної цінності (Shared Value) передбачає інтеграцію економічних інтересів суб’єктів економічних відносин з потребами суспільства та ключових стейкхолдерів. На відміну від традиційних філантропічних моделей соціальної відповідальності, підхід Shared Value зосереджується на перетворенні соціальних проблем на можливості для інновацій, зростання продуктивності та розширення ринків.

В аграрній сфері принцип Shared Value реалізується через поєднання економічної вигоди з розвитком екосистем, сільських територій та продовольчої безпеки. У банківській сфері проявляється через формування фінансової інклюзії, підвищення фінансової грамотності та впровадження продуктів, що підтримують соціально корисну економічну активність. У страховій сфері особливості реалізації принципу пов’язані з мінімізацією ризиків для клієнтів та підвищенням рівня соціальної захищеності. У туризмі домінує взаємозалежність між розвитком суб’єктів економічних відносин, збереженням культурної спадщини та екологічних ресурсів. У кожній галузі принцип трансформується відповідно до специфічних соціальних проблем і потенціалу їх вирішення. Однак спільним є те, що економічна ефективність досягається через створення суспільної цінності, а соціальні інвестиції стають джерелом інновацій, підвищення продуктивності та формування стійких ринкових позицій суб’єктів економічних відносин.

3.3. Принцип конкурентної переваги передбачає, що соціально відповідальні практики стають етичним стандартом та стратегічним ресурсом, який дозволяє суб’єктам економічних відносин займати стійкі ринкові позиції, формувати диференційований бренд та підвищувати довіру стейкхолдерів.

У сільському господарстві конкурентна перевага формується переважно через сталість виробництва, екологічну безпеку та якість продукції. Це передбачає дотримання екологічних та органічних стандартів (GlobalG.A.P., органічна сертифікація), впровадження інноваційних технології виробництва, партнерство з громадами та фермерами, прозорість ланцюгів постачання та відстежуваність походження продукту. У банківській сфері конкурентна перевага від виникає через довіру, прозорість та здатність створювати цінність для клієнтів і суспільства (фінансова інклюзія, ESG-фінансування, зелені

кредити та сталий інвестмент, високі стандарти етики та прозорості, освітні програми з фінансової грамотності).У страхуванні конкурентна перевага особливо пов’язана з довірою, швидкістю обслуговування та здатністю запобігати ризикам. У туризмі конкурентна перевага ґрунтується на унікальності, культурній автентичності, екологічності та якості сервісу.

3.4. Принцип управління ризиками передбачає системне виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків, пов’язаних з економічною діяльністю, взаємодією зі стейкхолдерами, екологічним впливом та соціальними наслідками. Суб’єкти економічних відносин, що є соціально відповідальними, сприймають ризики не лише як фактор загроз, а як можливість посилення стратегічної стійкості, підвищення репутації.

Аграрний сектор є однією з найбільш ризикованих сфер через природні, кліматичні, технологічні, ринкові та соціальні чинники. У цьому контексті принцип управління ризиками ґрунтується на екологічному та кліматичному моніторингу, диверсифікації виробництва, інвестиціях у сталу техніку та технології, партнерстві зі страховими компаніями. Банківські установи функціонують у середовищі фінансових, операційних, репутаційних та регуляторних ризиків. Реалізація принципу управління ризиками проявляється через впровадження системи ESG-ризик-менеджменту, запобігання операційним ризикам шляхом цифровізації процесів, підвищення кібербезпеки та впровадження регламентів прозорості, аналіз ризиків неплатоспроможності клієнтів, профілактиці репутаційних ризиків. Страхові компанії є безпосередніми учасниками системи управління ризиками, оскільки їх модель побудована на оцінюванні, прогнозуванні та диверсифікації ризиків. У контексті соціальної відповідальності цей принцип реалізується через розробку продуктів для попередження ризиків, активне інформування населення щодо безпечної поведінки, профілактики захворювань, захисту майна та життя, підвищення прозорості та чесності у врегулюванні збитків,

оцінювання ESG-ризиків у страхових портфелях. Туристичний сектор є вразливим до політичних, економічних, безпекових, соціальних та природних ризиків. Реалізація принципу управління ризиками у цій сфері включає забезпечення безпеки туристів, диверсифікацію туристичних продуктів, впровадження екологічно відповідальних рішень, прозору комунікацію з клієнтами.

3.5. Принцип відповідального споживання та виробництва передбачає впровадження таких соціальних практик, що мінімізують негативний вплив на довкілля, підвищують ефективність використання ресурсів, сприяють циркулярній економіці та формують свідоме ставлення споживачів до продукції й послуг. Він базується на поєднанні екологічної ефективності, етичних стандартів виробництва та усвідомленого споживання, при цьому зберігаючи економічну результативність та конкурентоспроможність.

Аграрна галузь є однією з найбільш ресурсомістких і чутливих до екологічного впливу, тому відповідальне виробництво тут має особливе значення. Даний принцип передбачає, що аграрні підприємства одночасно підвищують продуктивність і зменшують екологічний слід своєї діяльності, формуючи ринок для відповідального споживання. Хоча банки не є безпосередніми виробниками матеріальних продуктів, вони впливають на моделі виробництва та споживання через фінансові рішення, виступаючи ключовими фінансовими каталізаторами переходу до відповідальних моделей економічного розвитку. Страхові компанії сприяють відповідальному споживанню та виробництву через системи мотивацій і попередження ризиків. Вони впливають на поведінку юридичних та фізичних осіб, мотивуючи їх обирати більш відповідальні практики. У туризмі принцип відповідального споживання та виробництва реалізується через пріоритет збереження природної та культурної спадщини. Туристичні підприємства отримують конкурентні переваги,

створюючи унікальний, екологічний і соціально орієнтований продукт, який відповідає сучасним вимогам відповідального споживання.

3.6. Принцип достовірності інформації передбачає забезпечення точності, повноти, своєчасності та прозорості даних, які суб'єкти економічних відносин поширюють серед своїх стейкхолдерів. Він є базою для формування довіри, підвищення репутаційної стійкості та мінімізації ризиків дезінформації. У контексті соціально відповідального управління достовірність інформації стосується як фінансових показників, так і нефінансових (екологічних, соціальних та управлінських). Цей принцип передбачає уникнення маніпуляцій та викривлень інформації.

Достовірність інформації в аграрній сфері забезпечує прозорість виробничих процесів, формує довіру споживачів, партнерів і міжнародних ринків, а також мінімізує репутаційні ризики підприємства. Достовірність інформації в банківській сфері має стратегічне значення, оскільки фінансові установи працюють з ресурсами клієнтів і підпадають під суворий нагляд державних регуляторів У страхуванні цей принцип є основою довіри, оскільки клієнти передають страховикам ресурси для захисту від фінансових і особистих ризиків. В туризмі даний принцип передбачає надання клієнтам та партнерам точної, повної та своєчасної інформації про туристичні послуги, умови поїздок, безпеку та вартість. Він є ключовим для формування довіри, запобігання конфліктів, зниження репутаційних ризиків та забезпечення високого рівня задоволеності туристів.

3.7. Принцип оперативності передбачає своєчасне реагування підприємства на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, швидке ухвалення рішень, ефективну комунікацію в реальному часі. У контексті соціально відповідального управління оперативність означає не лише швидкість, а й відповідність дій етичним, правовим та екологічним нормам.

В аграрному секторі оперативність є критично важливою через високу залежність від кліматичних умов, сезонності виробництва та ризиків природного та техногенного характеру. **У** фінансовому секторі оперативність є важливою через високий рівень ризиків, динамічні ринки та жорсткі регуляторні вимоги. Для банків це стосується швидкого ухвалення кредитних рішень**,** комунікації щодо тарифів, умов кредитування, змін у продуктах, швидке реагування на кіберзагрози та шахрайство**.** Для страхових компаній важлива оперативність у врегулюванні страхових випадків, реагування на масові страхові події, оперативна робота з партнерами-перестраховиками. Принцип передбачає швидке реагування туристичних компаній на зміни зовнішнього середовища, оперативне прийняття рішень для забезпечення безпеки, задоволення потреб клієнтів і стабільності діяльності. У туризмі оперативність є важливою також через високі очікування туристів щодо швидкого обслуговування та комунікації.

Четвертий блок соціальних та правових принципів окреслює інституційні вимоги та роль держави, суспільства й міжнародних норм у стимулюванні та регулюванні соціальної відповідальності. Соціальні та правові принципи визначають інституційне середовище, в якому формується механізм соціальної відповідальності. До них належать принципи.

4.1. Принцип верховенства права та поваги до законів передбачає, що діяльність суб’єктів економічних відносин суворо відповідає чинному законодавству, нормативно-правовим актам та міжнародним стандартам. Він визначає рамки допустимих дій, гарантує захист прав стейкхолдерів і сприяє стабільності ринкового середовища. Закон є обов’язковим для всіх учасників суспільних відносин, а його дотримання є базою довіри, легітимності та прозорості економічної діяльності.

4.2. Принцип поваги до міжнародних норм передбачає, здійснення своєї діяльність відповідно до загальноприйнятих міжнародних стандартів, рекомендацій та конвенцій, що регулюють права людини, трудові відносини, екологічну безпеку, боротьбу з корупцією та етичну поведінку у бізнесі. Дотримання цього принципу забезпечує інтеграцію національних практик у глобальний контекст і формує довіру міжнародних партнерів та інвесторів.

4.3. Принцип соціального діалогу передбачає активну, відкриту та конструктивну взаємодію з стейкхолдерами. Цей принцип спрямований на забезпечення врахування інтересів різних груп, вирішення конфліктів, формування довіри та підтримку соціальної стабільності. Соціальний діалог є інструментом реалізації соціальної відповідальності, оскільки він забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами, сприяє підвищенню ефективності управління.

4.4. Принцип партнерства та залучення стейкголдерів на рівні суспільства передбачає активну взаємодію з різними групами суспільства, державними органами, громадськими організаціями, бізнес-партнерами, міжнародними структурами та локальними громадами з метою спільного вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем. Реалізація цього принципу дозволяє створювати синергетичний ефект від співпраці, підвищувати ефективність соціально відповідальних ініціатив.

4.5. Принцип державного стимулювання передбачає активну роль держави у створенні умов, що заохочують до соціально відповідальної діяльності. Це включає механізми підтримки, мотивації та регулювання. Державне стимулювання створює системне середовище, в якому соціально відповідальні практики стають економічно вигідними, а підприємства мотивовані до інвестицій у соціальні, екологічні та інноваційні ініціативи.

4.6. Принцип громадського контролю та прозорості передбачає відкритість діяльності перед суспільством, споживачами, громадськими

організаціями, державними інституціями та іншими зацікавленими сторонами. Він забезпечує можливість громадськості контролювати соціально відповідальну поведінку, оцінювати ефективність соціальних ініціатив і сприяє підвищенню довіри.

Для різних секторів принципи даного блоку мають специфічні прояви та особливості. Соціально-правові принципи в аграрному секторі забезпечують дотримання земельного, трудового та екологічного законодавства. А також стимулюють впроваджувати міжнародні стандарти органічного виробництва, активно взаємодіяти з громадами та державними органами. Державне стимулювання та прозорість дозволяють залучати фінансові ресурси для модернізації, впровадження екологічних технологій та розвитку соціальних програм на селі. В банківському секторі принципи реалізуються через дотримання фінансового, податкового та регуляторного законодавства, міжнародних стандартів (ESG), активний соціальний діалог з клієнтами та співробітниками, прозорі фінансові звіти і публічні соціальні ініціативи. Державне стимулювання проявляється у вигляді програм підтримки соціальних та «зелених» фінансових продуктів, податкових пільг та гарантій.

Страховий сектор реалізує дані принципи через дотримання страхових норм, захист прав клієнтів та персоналу, реалізацію міжнародних стандартів страхування і комплаєнсу. Соціальний діалог та партнерство з державою, профспілками та НУО дозволяють впроваджувати страхові продукти для соціально вразливих груп. Державне стимулювання стимулює покриття нових соціально значущих ризиків. У туризмі принципи забезпечують дотримання законів про безпеку, ліцензій, трудових прав і міжнародних стандартів сталого туризму. Соціальний діалог та залучення стейкхолдерів сприяють розвитку місцевих громад, екологічно відповідального туризму. Державне стимулювання проявляється у грантах, податкових пільгах та підтримці сталого розвитку

інфраструктури. Прозорість та громадський контроль формують довіру туристів і партнерів.

Таким чином, інтегрована система принципів дозволяє розглядати соціальну відповідальність як багатовимірне явище, що проявляється на рівні цінностей, управлінських рішень, економічної поведінки та суспільно-правових зобов'язань, забезпечуючи цілісність і результативність механізму її реалізації суб'єктами економічних відносин.

Формування механізму реалізації соціальної відповідальності передбачає побудову цілісної системи, що включає інституційні, організаційні, економічні, правові, інформаційні та мотиваційні елементи. Механізм створюється у кілька послідовних етапів (рис 5.11.)

Рисунок 5.11. Етапи механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин

сформовано автором

Першим етапом формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин є встановлення суб'єктів процесу та оцінка їх впливу. Цей етап впливає на формування наступних етапів адже суб'єкти соціальної відповідальності формують цілісну систему взаємодії, у межах якої визначаються напрями розвитку, розподіляються ролі та відповідальність між учасниками.

Другим етапом є визначення об'єктів соціальної відповідальності. Після встановлення тих хто бере участь у процесі та визначення їх впливу, необхідно сформувати, на що саме спрямована соціальна відповідальна діяльність. Це дозволяє конкретизувати напрямки соціально-відповідальних ініціатив, визначити пріоритети та ефективно розподілити ресурси. Другий етап забезпечує планування та структурування процесу соціальної відповідальності.

Третім етапом є формування принципів соціальної відповідальності. Принципи соціальної відповідальності формують загальні правила поведінки суб'єктів, визначають методологію та цінності, на яких базується діяльність, а також створюють основу для ефективної взаємодії між усіма учасниками.

Четвертим етапом є формування ресурсного забезпечення, яке створює умови для практичної реалізації принципів і програм соціальної відповідальності.

Ресурсне забезпечення охоплює всі види ресурсів, необхідних для ефективного функціонування механізму, і включає фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні складові. Від наявності та якості ресурсів залежить реалізація програм соціальної відповідальності, досягнення поставлених цілей.

Наступним, п'ятим етапом є реалізація соціальної відповідальності. На цьому етапі принципи, об'єкти, суб'єкти та ресурси механізму перетворюються на практичні дії та програми. Впровадження соціальної

відповідальності передбачає реалізацію конкретних заходів і програм, взаємодію з стейкголдерами.

Шостим етапом є створення системи контролю та оцінки ефективності реалізації соціальної відповідальності. Система контролю та оцінки забезпечує моніторинг виконання соціально відповідальних програм, вимірювання результатів і коригування механізму для підвищення його ефективності. Цей етап дозволяє відстежувати, наскільки успішно реалізуються заходи, та забезпечує прозорість та підзвітність перед стейкхолдерами.

5.3 Алгоритм реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин.

У сучасних умовах динамічних змін мікро- та макросередовища соціальна відповідальність суб'єктів економічних відносин набуває дедалі більшого значення як інструмент забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та репутаційної надійності. Поява нових викликів, таких як глобальна цифровізація, екологічні ризики, зміни споживчих пріоритетів та посилення регуляторних вимог, створює необхідність для суб'єктів економічних відносин різних галузей формувати системний підхід до соціально відповідальної поведінки. Соціальна відповідальність може бути використана як специфічний інструмент підвищення ефективності діяльності в системі інструментів управління маркетингом. Актуальність формування чіткого алгоритму реалізації соціальної відповідальності зумовлена необхідністю систематизації дій суб'єктів економічних відносин різних галузей у відповідь на виклики нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції, екологічних ризиків та наслідків економічної діяльності. Соціальна відповідальність не може використовуватись як декларативна

складова корпоративної політики, вона трансформується в стратегічні інструменти управління, що впливає на репутацію, взаємовідносини з стейкхолдерами, довгострокову економічну результативність, реалізацію принципів сталого розвитку. Впровадження соціальної відповідальності в систему менеджменту суб'єктів економічних відносин має враховує взаємодію мікро- та макрочинників що дозволить забезпечити стійкий розвиток організацій та економіки країни.

Попри активне поширення концепції соціальної відповідальності, у багатьох суб'єктів економічних відносин відсутній чіткий алгоритм її впровадження, що ускладнює досягнення очікуваних соціальних, економічних та екологічних результатів.

Вплив мікро- та макросередовища на діяльність суб'єктів економічних відносин різних галузей робить процес реалізації соціальної відповідальності складним і багатовимірним. Підприємства аграрного сектору стикаються з потребою поєднання економічної ефективності та екологічної безпеки, банки – з зростанням запитів на прозорість та довіру, страхові компанії – з необхідністю забезпечення соціальної стійкості населення, а туристичні компанії – з збереженням культурної та природної спадщини в умовах підвищених ризиків. У кожній з цих галузей соціальна відповідальність має різний зміст, інструменти та форми прояву, що посилює потребу у формуванні єдиного проте адаптивного алгоритму її реалізації.

Необхідність розроблення алгоритму реалізації соціальної відповідальності зумовлена фрагментарністю існуючих практик, відсутністю єдиного підходу до інтеграції соціальних, економічних та екологічних аспектів в систему управління суб'єктів економічних відносин різних галузей. Запропонований алгоритм (рис. 5.12) має забезпечити послідовність і логічну взаємопов'язаність етапів реалізації соціальної відповідальності, враховуючи передумови впровадження, аналіз

зовнішнього та внутрішнього середовища, формування пріорітетних напрямів, реалізацію соціальної відповідальності та проведення аудиту та оцінки ефективності реалізованих заходів.

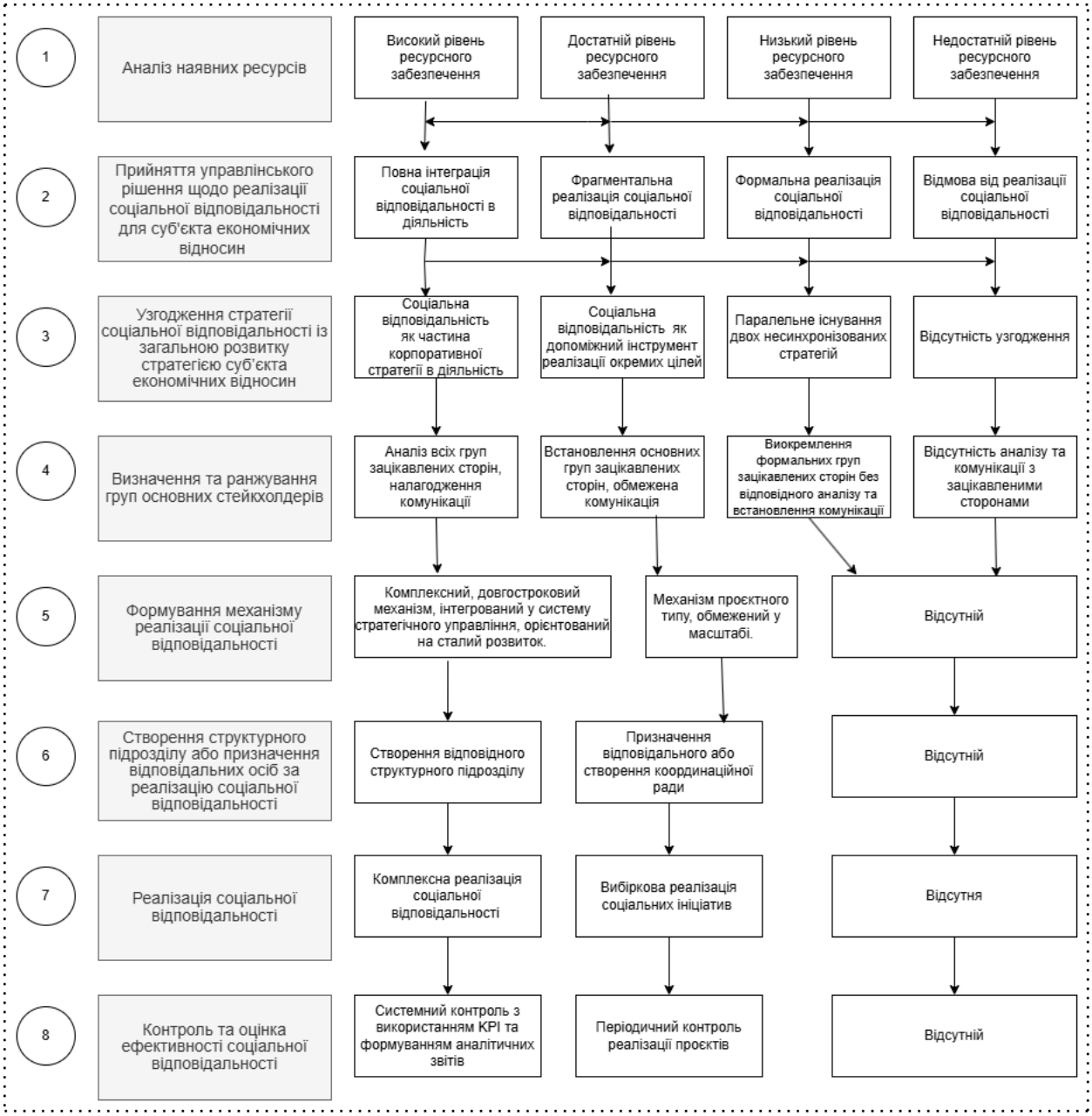

Рисунок 5.12 Алгоритм реалізації соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин.

сформовано автором

Перший етап алгоритму реалізації соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин передбачає аналіз наявних ресурсів, для визначення реальних можливостей впровадження соціально

відповідальних практик. На цьому етапі здійснюється оцінка фінансових, матеріально-технічних, трудових, інформаційних та інших ресурсів. При наявності високого та достатнього рівня забезпеченості ресурсів суб’єкти економічних відносин мають можливості для повної інтеграції соціальної відповідальності в систему управління та реалізації комплексної стратегії сталого розвитку. Однак остаточний вибір моделі реалізації соціальної відповідальності здійснюється керівництвом суб'єкта економічних відносин з урахуванням стратегічних цілей, корпоративної політики, тощо. Низький рівень ресурсного забезпечення обмежує наявні варіанти прийняття управлінських рішень. Такий стан дозволяє формальну реалізацію соціальної відповідальності або реалізується лише в окремих напрямах у вигляді разових соціальних проєктів. Недостатній рівень або нестача ресурсів змушує відмовитися від реалізації соціальної відповідальності або відкласти соціальні ініціативи до появи необхідних умов.

Таким чином, перший етап є діагностичним і не передбачає управлінських дій, але є вирішальним, оскільки визначає, реальні можливості суб’єктів економічних відносин на всіх наступних етапах алгоритму. Оцінка ресурсного потенціалу дозволяє суб'єктам економічних відносин сформувати стратегію соціальної відповідальності, забезпечити ефективний розподіл ресурсів та мінімізувати ризики невиконання запланованих заходів.

Другим етапом є прийняття управлінського рішення щодо реалізації соціальної відповідальності, яке ґрунтується на результатах аналізу ресурсного забезпечення та визначає рівень інтеграції принципів соціальної відповідальності у діяльність суб’єкта економічних відносин. На цьому етапі керівництво оцінює доцільність впровадження соціально відповідальних практик, пріоритетність і напрями реалізації відповідно до стратегічних цілей, галузевої специфіки та вимог зовнішнього середовища.

Рішення про повну інтеграцію соціальної відповідальності в діяльність суб’єкта економічних відносин можливе лише за високого та достатнього ресурсного забезпечення. І передбачає, що соціальна відповідальність інтегрується у місію, стратегію та систему управління (відповідно до підходів, закладених у ISO 26000), затверджується політика соціальної відповідальності, виділяється відповідний бюджет, визначаються показники KPI, формується нефінансова звітність. Фрагментарна реалізація соціальної відповідальності також вимагає наявності достатнього ресурсного забезпечення. Соціальна відповідальність може бути представлена у вигляді реалізації окремих соціальних або екологічних проєктів без системної інтеграції без стратегічної прив’язки та відсутності системи моніторингу. Формальне рішення приймається за низького або недостатнього ресурсного забезпечення, соціально відповідальна діяльність обмежується виконанням законодавчих вимог, окремими благодійними чи іміджевими заходами без їх інтеграції у систему управління. У разі дефіциту ресурсів суб’єкти економічний відносин відмовляються або відкладають реалізацію соціальної відповідальності, орієнтуючись виключно на прибуток. Прийняття управлінського рішення є ключовим етапом механізму реалізації соціальної відповідальності, оскільки саме на цьому етапі визначається стратегічний рівень її впровадження та формується подальша траєкторія розвитку суб’єкта економічних відносин. Від обґрунтованості прийнятого рішення залежить ефективність подальшого планування, координації та реалізації соціально відповідальних ініціатив. Особливість другого етапу полягає в тому, що він створює зворотний зв'язок із першим етапом, стрілки між рівнями ресурсного забезпечення вказують на можливість перегляду рішення у разі зміни ресурсного потенціалу.

Третій етап передбачає інтеграцію стратегії соціальної відповідальності до загальної стратегії розвитку суб’єкта економічних

відносин, що забезпечує її системність, послідовність та відповідність довгостроковим цілям. На цьому етапі визначаються місце, роль і пріоритети соціальної відповідальності у системі стратегічного управління, а також забезпечується узгодження соціальних, екологічних та економічних цілей із загальною місією, баченням і корпоративними цінностями. Соціальна відповідальність як складова корпоративної стратегії передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних принципів у систему стратегічного управління суб'єкта економічних відносин. Такий підхід забезпечує врахування інтересів ключових стейкхолдерів під час формування місії, стратегічних цілей і бізнес-процесів, сприяє створенню довгострокової цінності, підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню репутації, ефективному управлінню ризиками та забезпеченню сталого розвитку. Соціальна відповідальність як допоміжний інструмент реалізації окремих стратегічних цілей передбачає вибіркове впровадження соціально відповідальних заходів для досягнення визначених економічних, маркетингових, кадрових, екологічних цілей без повної інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему корпоративного управління. паралельного існування двох несинхронізованих стратегій відбувається коли соціальні ініціативи мають переважно ситуативний або іміджевий характер і не впливають на стратегічні управлінські рішення. Відсутність узгодження супроводжується тим, що соціальна відповідальність не включається до жодного стратегічного документа і не враховується при плануванні діяльності суб’єкта економічних відносин. Повна інтеграція соціальної відповідальність створює умови для вибору будь-якого з варіантів узгодження стратегій. За фрагментарної реалізації соціальної відповідальності соціальна відповідальність може позиціонуватись як допоміжний інструмент реалізації окремих цілей, може бути відокремленою та не прив’язуватись до основної стратегії. Якщо на

другому етапі було прийнято рішення про відмову реалізації соціальної відповідальності, то відповідно і не буде наявним узгодження з стратегією суб'єкта економічних відносин Значення третього етапу полягає у тому, що саме тут визначається наскільки вона соціальна відповідальність стане органічною частиною суб'єкта економічних відносин, а не черговою декларацією.

Четвертий етап передбачає визначення, аналіз та ранжування основних стейкхолдерів, які мають безпосередній або опосередкований вплив на діяльність суб'єкта економічних відносин або перебувають під впливом його господарської діяльності. До основних груп стейкхолдерів можуть належати споживачі, працівники, власники, інвестори, постачальники, органи державної влади, місцеві громади, громадські організації, засоби масової інформації, освітні та наукові установи, а також інші учасники економічних відносин. Основною метою цього етапу є визначення пріоритетних груп зацікавлених сторін, оцінка їх очікувань, потреб і рівня впливу на господарюючий суб'єкт, а також формування ефективної системи комунікації. Якщо соціальна відповідальність є частиною корпоративної стратегії, то здійснюється аналіз усіх груп зацікавлених сторін із налагодженням відповідної комунікації. Кожній групі присвоюється пріоритет за критеріями впливу та зацікавленості, після чого для кожної з них формується індивідуальна комунікаційна стратегія та механізм залучення до реалізації соціальної відповідальності. За умови фрагментарної реалізації соціальної відповідальності, коли вона розглядається як допоміжний інструмент реалізації окремих цілей, встановлюються основні групи стейкхолдерів з обмеженою комунікацією. Визначаються ключові, найбільш впливові групи та з ними налагоджується взаємодію, не охоплюючи всього спектру зацікавлених сторін, а комунікація носить переважно односторонній або епізодичний характер. Формальна реалізації соціальної відповідальності за паралельного

існування двох взаємонеузгоджених стратегій передбачає виокремлення груп зацікавлених сторін без відповідного аналізу та встановлення комунікації без проведення аналізу їх потреб та без створення ефективних механізмів комунікації. Відсутність аналізу та комунікації зі стейкхолдерами є наслідком відмови від реалізації соціальної відповідальності та відсутності узгодження її з стратегією суб'єкта економічних відносин. Стратегічна цінність четвертого етапу полягає в тому, що він перетворює абстрактне поняття «суспільство» на конкретні групи людей та організацій із визначеними потребами, очікуваннями та каналами комунікації. Визначення та ранжування стейкхолдерів є необхідною передумовою ефективної реалізації соціальної відповідальності, оскільки дозволяє суб'єкту економічних відносин концентрувати ресурси на найбільш значущих напрямах взаємодії, враховувати інтереси різних груп учасників, мінімізувати конфлікти інтересів і формувати довгострокові партнерські відносини.

П'ятий етап передбачає формування механізму реалізації соціальної відповідальності перетворюючи стратегічні наміри щодо соціальної відповідальності на операційний механізм з своєю системою взаємопов'язаних інструментів. Якість розробленого механізму безпосередньо визначає ефективність реалізації соціальної відповідальності на шостому та сьомому етапах та результативність всього алгоритму. При високому або достатньому рівні ресурсного забезпечення, за повної інтеграції соціальної відповідальності в діяльність коли вона виступає частиною загальної корпоративної стратегії, проводиться аналіз всіх груп зацікавлених сторін та налагоджується комунікація з ними на п'ятому етапі розробляється комплексний, довгостроковий механізм, інтегрований у систему стратегічного управління, орієнтований на сталий розвиток. Такий механізм охоплює всі рівні управління та включає систему цілей і KPI соціальної відповідальності, розподіл відповідальності

між підрозділами за реалізацію соціальних ініціатив, бюджетування, нефінансову звітність, систему зворотного зв'язку зі стейкхолдерами для коригування пріоритетів. За умови високого або достатнього рівня ресурсного забезпечення але при фрагментарній реалізації соціальної відповідальності, при розгляді її лише як допоміжний інструмент досягнення окремих цілей і при встановленні основних груп зацікавлених сторін з обмеженою комунікацією формується механізм проєктного типу, обмежений у масштабі. На відміну від комплексного механізму, він не охоплює всю діяльність господарюючого суб’єкта, а зосереджується на реалізації окремих проєктів або програм із визначеними термінами, бюджетом і відповідальними. Такий механізм є більш гнучким і менш ресурсомістким, однак не забезпечує системного впливу на корпоративну культуру та стратегію. За формальної реалізації соціальної відповідальності та відмови від неї механізм реалізації соціальної відповідальності не формується. У першому випадку суб’єкт економічних відносин може мати окремі розрізнені заходи, однак вони не об'єднані єдиною логікою, не мають чіткого управлінського супроводу та не реалізуються систематично. У другому варіанті будь-яка цілеспрямована діяльність у сфері соціальної відповідальності відсутня. Таким чином, формування механізму реалізації соціальної відповідальності є центральним етапом запропонованого алгоритму, оскільки наявність комплексного механізму дозволяє інтегрувати принципи соціальної відповідальності в управлінські процеси, забезпечити ефективне використання ресурсів, координацію діяльності всіх структурних підрозділів, підвищити результативність соціальних ініціатив та сформувати довгострокові конкурентні переваги суб’єкта економічних відносин.

Шостий етап передбачає вибір та адаптацію інструментів реалізації соціальної відповідальності, за допомогою яких забезпечується практичне

впровадження визначених стратегічних цілей і програм. Комплексний, довгостроковий механізм реалізації соціальної відповідальності, інтегрований у систему стратегічного управління, орієнтований на сталий розвиток передбачає створення відповідного структурного підрозділу. Це може бути відділ корпоративної соціальної відповідальності, департамент сталого розвитку або ESG-офіс, тобто окремий підрозділ із чітко визначеними функціями, штатним розкладом, бюджетом і місцем в організаційній структурі. Такий підрозділ виконує роль координаційного центру, він розробляє стратегію соціальної відповідальності, координує діяльність інших підрозділів у сфері соціальної відповідальності, готує звітність, взаємодіє зі стейкхолдерами та здійснює моніторинг виконання соціальної відповідальності. Наявність окремого структурного підрозділу свідчить про інституційну зрілість у питаннях соціальної відповідальності та забезпечує її безперервність. Якщо суб'єкт економічних відносин обрав механізм реалізації соціальної відповідальності проєктного типу, то це передбачає призначення відповідальної особи або створення координаційної ради. Призначена відповідальна особа отримує додаткові повноваження та відповідальність за реалізацію соціальних ініціатив без виділення окремого підрозділу. За умови формування координаційної ради необхідно забезпечити присутність в її складі представників різних підрозділів, такий формат є менш ресурсомістким порівняно з повноцінним підрозділом, але забезпечує певний рівень системності та координації між напрямами соціально відповідальної діяльності. Значення шостого етапу полягає у формуванні організаційного забезпечення реалізації соціальної відповідальності. Ефективність будь-якої стратегії безпосередньо залежить від чіткого розподілу повноважень, відповідальності та координації дій між структурними підрозділами. Навіть найбільш обґрунтований механізм реалізації соціальної відповідальності не забезпечить очікуваних результатів без визначення

відповідальних осіб або структурних підрозділів, наділених відповідними повноваженнями, ресурсами та компетенціями щодо його практичного впровадження. Саме на цьому етапі визначаються суб'єкти управління, формується система координації та контролю, розподіляються функції між учасниками процесу, що створює організаційні передумови для ефективної реалізації соціально відповідальних заходів.

Сьомий етап передбачає реалізацію соціально відповідальних заходів, що є практичним втіленням розробленої стратегії, сформованого механізму та обраних інструментів соціальної відповідальності. На цьому етапі здійснюється впровадження запланованих програм, проєктів та ініціатив у всіх напрямах діяльності суб’єкта економічних відносин із забезпеченням координації між структурними підрозділами та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Комплексна реалізація соціальної відповідальності розглядається нами, як системний процес інтеграції економічних, соціальних, екологічних та управлінських принципів соціальної відповідальності в усі напрями діяльності суб'єкта економічних відносин, який охоплює стратегічне планування, корпоративне управління, маркетингову діяльність, взаємодію зі стейкхолдерами, використання відповідних інструментів, реалізацію соціально відповідальних заходів, а також постійний моніторинг і оцінювання їх ефективності з метою забезпечення сталого розвитку та формування довгострокової суспільної й економічної цінності. Це найбільш повний і системний варіант, що охоплює одночасно всі виміри соціальної відповідальності, ініціативи реалізуються скоординовано, у відповідності до затвердженої стратегії та механізму, з чіткими термінами, відповідальними та показниками результативності. Вибіркова реалізація соціальних ініціатив передбачає впровадження окремих заходів соціальної відповідальності відповідно до стратегічних пріоритетів, ресурсних можливостей та актуальних потреб суб'єкта економічних відносин без їх повної інтеграції у систему

корпоративного управління. Частіше, обираються ті напрями, що найбільш органічно поєднуються з основною діяльністю суб'єкта економічних відносин або мають найбільший репутаційний ефект. Вибіркова реалізація є прагматичним та обґрунтованим підходом для суб'єктів господарювання з обмеженими ресурсами, адже вона дозволяє досягти реального соціального впливу в пріоритетних сферах, поступово нарощуючи масштаб соціальних ініціатив. Роль сьомого етапу в архітектурі алгоритму визначається тим, що на цьому етапі соціальна відповідальність набуває реального виміру. Попередні шість етапів є підготовчими проте якість реалізації сьомого етапу безпосередньо залежить від того, наскільки ретельно і послідовно були пройдені попередні етапи. Залежно від обраної стратегії можуть впроваджуватися заходи щодо розвитку персоналу, забезпечення гідних умов праці, підтримки місцевих громад, благодійної та волонтерської діяльності, впровадження екологічно безпечних технологій, ресурсозбереження, розвитку циркулярної економіки, реалізації ESG-ініціатив, удосконалення корпоративного управління, а також інтеграції принципів соціальної відповідальності у маркетингову діяльність.

Восьмий етап передбачає комплексне оцінювання ефективності реалізації соціальної відповідальності, аналіз досягнутих результатів і прийняття управлінських рішень щодо її подальшого вдосконалення. Цей етап є завершальним у запропонованому алгоритмі, водночас він забезпечує його циклічність, оскільки результати оцінки стають основою для повторного аналізу ресурсного забезпечення, перегляду стратегічних пріоритетів та коригування соціально відповідальної діяльності. Важливе значення має порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, виявлення причин можливих відхилень та визначення напрямів удосконалення системи управління соціальною відповідальністю. Системний контроль із використанням ключових показників ефективності

(KPI) та формуванням аналітичної звітності передбачає безперервний моніторинг реалізації соціально відповідальних заходів, оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей, аналіз результативності на основі визначених KPI, підготовку аналітичних звітів та розроблення коригувальних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності системи соціальної відповідальності. Періодичний контроль реалізації проєктів на відміну від системного моніторингу не передбачає постійного відстеження показників у режимі реального часу. Натомість контроль проводиться за підсумками окремих проєктів, на завершальному етапі їх реалізації або з визначеною регулярністю (щоквартально, щорічно). Оцінюються переважно кількісні результати окремих ініціатив. Такий підхід є менш ресурсомістким однак не дозволяє отримати цілісне уявлення про сукупний соціальний вплив на суспільство. Таким чином, оцінювання ефективності реалізації соціальної відповідальності та її вдосконалення забезпечує безперервність функціонування запропонованого алгоритму. Впровадження системного моніторингу та оцінювання дозволяє своєчасно виявляти сильні й слабкі сторони реалізованих заходів, оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів і забезпечувати сталий розвиток суб’єктів економічних відносин. Циклічний характер цього етапу сприяє формуванню механізму безперервного вдосконалення, що відповідає сучасним принципам стратегічного управління та соціально відповідального маркетингу.

Висновки до п’ятого розділу

1. Аналіз статистичних даних, свідчить, що станом на 2024 рік на глобальному ринку представлено понад 14 000 маркетингових інструментів, що на 27,8% більше, ніж у 2023 році. Така динаміка свідчить

про стрімке зростання цифрової маркетингової інфраструктури та ускладнення процесу вибору релевантних інструментів для суб'єктів економічних відносин.

2. Аграрний сектор України є стратегічною галуззю, що забезпечує продовольчу безпеку, економічну стійкість та соціальний розвиток держави. В умовах війни його значення суттєво зросло, а впровадження принципів соціальної відповідальності сприяє підвищенню конкурентоспроможності галузі та формуванню підґрунтя для післявоєнного відновлення країни. Водночас ефективне функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить від розвитку партнерських відносин з іншими галузями.

3. Взаємодія аграрних підприємств і банківського сектору є важливою передумовою стабільного розвитку економіки, оскільки забезпечує ефективне фінансування аграрного виробництва та підтримує стійкість фінансової системи. В умовах воєнних викликів така співпраця є надважливою, адже сприятиме збереженню виробничого потенціалу аграрної галузі, зміцненню продовольчої безпеки країни та підтримці її експортних можливостей.

4. Страховий сектор відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стійкості та мінімізації ризиків для суб'єктів економічних відносин, особливо в умовах підвищеної невизначеності та воєнних викликів. Ефективна взаємодія аграрного, банківського та страхового секторів формує комплексну систему підтримки економіки.

5. Інтеграція аграрної та туристичної діяльності створює нові можливості для сталого розвитку сільських територій, сприяючи диверсифікації джерел доходів, створенню робочих місць і зміцненню місцевих громад. Водночас розвиток сільського, зеленого та екологічного туризму виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи психологічну реабілітацію населення, відновлення людського капіталу та підвищення

якості життя, що набуває особливого значення в умовах воєнного та післявоєнного відновлення України.

6. В умовах цифрової трансформації ефективність маркетингової діяльності значною мірою визначається здатністю суб'єктів економічних відносин формувати та використовувати оптимальний MarTech-стек, який забезпечує автоматизацію процесів, якісну аналітику даних, персоналізацію комунікацій і підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Використання сучасних маркетингових технологій дозволяє підвищити конкурентоспроможність, адаптивність та результативність маркетингових стратегій.

7. Пропонуємо здійснювати пошук напрямів удосконалення системи інструментів управління маркетингом шляхом інтеграції трьох аналітичних підходів – GAP-, SWOT- та PESTEL-аналізу. Комплексний методичний підхід до вдосконалення системи маркетингових інструментів, забезпечуючи всебічне врахування внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів.

8. Доведено, що GAP-аналіз виступає важливим інструментом діагностики ефективності використання маркетингових інструментів у різних галузях економіки, дозволяючи виявляти розриви між поточним і бажаним станом маркетингової діяльності з урахуванням галузевої специфіки. Результати GAP-аналізу формують інформаційну основу для подальшого проведення SWOT-аналізу, забезпечуючи комплексне оцінювання внутрішніх можливостей і обмежень.

9. Запропоновано SWOT-аналіз, як ефективним інструментом стратегічного маркетингового управління, що дозволяє суб'єктам економічних відносин комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження, а також зовнішні умови функціонування.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що можливості впровадження соціально відповідального маркетингу суттєво залежать від специфіки

галузі, рівня цифровізації, характеру взаємодії зі стейкхолдерами та впливу зовнішнього середовища. Встановлено, що аграрний, банківський, страховий та туристичний сектори мають значний потенціал для реалізації соціально відповідальних маркетингових стратегій, однак їх ефективність визначається здатністю використовувати наявні переваги, мінімізувати внутрішні обмеження та адаптуватися до зовнішніх викликів. Результати аналізу підтверджують, що інтеграція принципів соціальної відповідальності в маркетингову діяльність сприяє зміцненню довіри споживачів, підвищенню репутаційного капіталу та формуванню довгострокових конкурентних переваг у контексті сталого розвитку.

10. Визначено, що PESTEL-аналіз завершує комплексне дослідження системи маркетингового управління, забезпечуючи поглиблене розуміння впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників на маркетингову діяльність суб'єктів економічних відносин. Його використання у поєднанні з GAP- та SWOT-аналізом дозволяє сформувати цілісну аналітичну основу для прийняття стратегічних рішень.

11. Встановлено ключові суб'єкти реалізації соціальної відповідальності: держава**,** суб'єкти економічних відносин та суспільство. Взаємодія яких забезпечує узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів. Держава формує нормативно-правові та інституційні засади соціально відповідальної діяльності, суб'єкти економічних відносин забезпечують практичну реалізацію відповідних ініціатив, а суспільство здійснює оцінку їх результативності та формує суспільний запит на відповідальну поведінку. Об'єкти соціальної відповідальності для держави, суб'єктів економічних відносин і суспільства мають власну специфіку, що зумовлена функціями, повноваженнями та роллю кожного із зазначених суб'єктів у системі соціально-економічних відносин. Вони відображають сфери впливу та

напрями діяльності, у межах яких реалізуються принципи соціальної відповідальності, а також визначають коло суспільно значущих результатів, на досягнення яких спрямовані відповідні дії.

12. Результати дослідження підтверджують, що ефективна реалізація соціальної відповідальності потребує комплексного використання економічних, організаційно-управлінських, екологічно-інноваційних, освітньо-мотиваційних, соціально-психологічних, комунікаційно-інформаційних та стратегічно-аналітичних методів. Їх поєднання забезпечує системне впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність суб'єктів економічних відносин.

13. Узагальнена нами система принципів механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: ціннісно-етичного, організаційно-управлінського, економічно-ринкового та соціально-правового. Їх комплексне застосування забезпечує формування цілісного механізму соціальної відповідальності, який поєднує моральні засади діяльності, ефективні управлінські інструменти, економічну результативність та відповідність суспільним і правовим вимогам. Такий підхід створює передумови для досягнення балансу між економічними інтересами суб'єктів економічних відносин, потребами суспільства та вимогами сталого розвитку.

14. Аналіз формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин показав, що даний механізм являє собою послідовний та взаємопов'язаний процес, у межах якого кожен етап створює передумови для реалізації наступного. Визначення суб'єктів соціальної відповідальності дозволяє встановити коло учасників процесу та їх функції, а ідентифікація об'єктів соціальної відповідальності конкретизує напрями впливу та пріоритетні сфери діяльності. Формування принципів соціальної відповідальності створює

нормативно-ціннісну основу функціонування механізму, тоді як ресурсне забезпечення забезпечує необхідні умови для його практичної реалізації. Безпосереднє впровадження соціально відповідальних програм і заходів трансформує визначені цілі, принципи та ресурси у конкретні результати, спрямовані на досягнення економічного, соціального та екологічного ефекту. Завершальним етапом є контроль та оцінка ефективності, які забезпечують моніторинг досягнутих результатів, виявлення відхилень, коригування управлінських рішень та вдосконалення механізму в майбутньому.

15. розроблено теоретико-методичні засади формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин та запропоновано алгоритм її впровадження, який забезпечує послідовний перехід від оцінювання ресурсного потенціалу до контролю результативності реалізованих заходів. Встановлено, що ефективність соціально відповідальної діяльності значною мірою залежить від рівня ресурсного забезпечення, яке визначає можливості, масштаби та напрями реалізації соціальних, економічних та екологічних ініціатив.

16. Обґрунтовано необхідність узгодження соціальної відповідальності із загальною стратегією розвитку суб'єкта економічних відносин, що забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку в систему управління та сприяє досягненню довгострокових результатів. Доведено, що важливою передумовою ефективної реалізації соціальної відповідальності є визначення та ранжування стейкхолдерів, що дозволяє враховувати їх інтереси, формувати результативну систему комунікацій і підвищувати рівень довіри до діяльності суб'єкта господарювання.

17. Визначено складові механізму реалізації соціальної відповідальності та систематизовано основні методи його функціонування, серед яких виокремлено економічні, організаційно-управлінські, екологічно-інноваційні, освітньо-мотиваційні, соціально-психологічні,

комунікаційно-інформаційні та стратегічно-аналітичні методи. Їх комплексне застосування забезпечує системність управління, підвищує ефективність соціально відповідальної діяльності та створює умови для досягнення балансу між економічними, соціальними й екологічними інтересами.

18. Запропонований алгоритм реалізації соціальної відповідальності відрізняється врахуванням взаємозв'язку між ресурсними можливостями суб'єкта економічних відносин, вибором моделі соціальної відповідальності та потребами стейкхолдерів. Це дозволяє адаптувати управлінські рішення до особливостей функціонування суб'єкта господарювання, забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити результативність соціально відповідальних програм та сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Контроль і оцінювання результатів завершують цикл управління соціальною відповідальністю, формуючи основу для її безперервного вдосконалення та підвищення соціальної, економічної й екологічної ефективності діяльності.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення важливої наукової проблеми, що полягає у розробленні теоретико-методологічних засад, удосконаленні методичних підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин у системі інструментів управління маркетингом. Проведене дослідження дало змогу сформувати концептуальні положення щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності в систему маркетингового управління, обґрунтувати напрями її розвитку в умовах сучасних соціально-економічних викликів та розробити науково-практичні рекомендації для суб'єктів економічних відносин. Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати такі висновки та пропозиції, що мають теоретичне, методичне і практичне значення.

1. У результаті дослідження категоріального апарату соціальної відповідальності та інструментів управління маркетингом удосконалено теоретичний підхід до визначення поняття «соціальна відповідальність суб’єктів економічних відносин». Обґрунтовано, що її доцільно розглядати не лише як добровільне врахування соціальних, екологічних та етичних аспектів діяльності, а як цілісну інтегровану концепцію та складову стратегічного управління, що забезпечує системне включення соціальних, екологічних і економічних цінностей до маркетингових стратегій суб’єктів економічних відносин. Встановлено, що важливими складовими реалізації такого підходу є соціальний капітал, взаємодія зі стейкхолдерами та соціальна звітність, які сприяють підвищенню рівня довіри, прозорості й ефективності діяльності. Узагальнення наукових підходів до трактування маркетингу підтвердило його багатофункціональний характер як філософії, процесу, інструменту та механізму управління, а також дало підстави

обґрунтувати роль соціально відповідального маркетингу у формуванні нової парадигми взаємодії із зацікавленими сторонами в умовах сталого розвитку та підвищенні ефективності реалізації соціально орієнтованих бізнес-моделей.

2. У результаті дослідження удосконалено структуру соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин на основі комплексного підходу до визначення її складових. Обґрунтовано, що соціальна відповідальність має багаторівневу організацію та реалізується через взаємодію держави, суб'єктів економічних відносин і суспільства. Встановлено, що її ключовими складовими є економічна, соціальна, екологічна та етична, які взаємопов'язані між собою та формують основу соціально відповідальної поведінки на макро-, мікро- й індивідуальному рівнях. Це дає змогу розглядати соціальну відповідальність як динамічну систему взаємопов'язаних елементів, здатну адаптуватися до сучасних економічних трансформацій і забезпечувати підвищення ефективності стратегій соціально відповідальної поведінки, зміцнення довіри між стейкхолдерами, розвиток партнерських відносин та створення передумов для сталого соціально-економічного розвитку.

3. Проведений аналіз еволюції концепцій управління маркетингом засвідчив їх трансформацію від традиційної орієнтації на збут і прибутковість до інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей відповідно до принципів сталого розвитку. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації економіки, глобальних викликів і зростання суспільних очікувань щодо етичності бізнесу традиційні маркетингові концепції потребують інтеграції із соціальною відповідальністю суб'єктів економічних відносин. Запропоноване інтеграційне бачення дало змогу сформувати модель соціально орієнтованого маркетингу, яка поєднує економічну результативність із соціальною та екологічною цінністю, сприяє зміцненню довіри, формуванню довгострокових конкурентних

переваг і трансформації поведінки суб’єктів економічних відносин у напрямі відповідальності та сталого розвитку. Аналіз практики застосування соціально відповідального маркетингу в аграрному секторі, фінансовій сфері, туризмі та страхуванні підтвердив універсальність запропонованого підходу та його потенціал для забезпечення сталого розвитку суб’єктів економічних відносин і суспільства загалом.

4. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати соціальну відповідальність як багатовимірну інтегровану концепцію, що поєднує моральні цінності, особисту й корпоративну відповідальність, економічну результативність, етичні зобов’язання та соціальні обов’язки перед суспільством у контексті глобальної взаємозалежності. Встановлено, що така концепція знаходить практичне відображення в інтеграції соціальної відповідальності до системи управління маркетингом, орієнтації на потреби стейкхолдерів, забезпеченні прозорості діяльності, екологічній відповідальності, підтримці місцевих громад і розвитку соціальних ініціатив. Доведено, що комплексне використання соціально відповідальних маркетингових практик сприяє підвищенню довіри споживачів, зміцненню репутації, розвитку довгострокових партнерських відносин і формуванню конкурентних переваг суб’єктів економічних відносин. В умовах цифровізації та сучасних суспільних викликів соціальна відповідальність набуває стратегічного значення як чинник забезпечення сталого розвитку

5. У результаті дослідження обґрунтовано галузеві моделі соціальної відповідальності суб’єктів економічних відносин із визначенням об’єктів та пріоритетних напрямів соціальних ініціатив відповідно до специфіки функціонування окремих сфер національної економіки. Встановлено, що для аграрного сектору такими напрямами є екологічна відповідальність, підтримка сільських громад і забезпечення продовольчої безпеки; для банківської сфери – фінансова інклюзія, підтримка громадян та розвиток

екологічних ініціатив; для страхового сектору – соціальний захист населення, підтримка вразливих груп і формування культури відповідального ставлення до ризиків; для туристичної галузі – забезпечення безпеки, підтримка місцевих громад, збереження культурної спадщини та охорона довкілля. Запропонований підхід враховує динаміку змін зовнішнього середовища, зокрема вплив воєнного стану, екологічних викликів і цифрової трансформації, що забезпечує адаптацію соціальних ініціатив до актуальних потреб суспільства. Обґрунтовано, що реалізація галузевих моделей соціальної відповідальності на засадах сталого розвитку, взаємодії зі стейкхолдерами, прозорості та соціального партнерства сприяє підвищенню ефективності діяльності суб’єктів економічних відносин і посиленню їхнього внеску у суспільний розвиток.

6. Проведена комплексна оцінка реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в аграрній, банківській, страховій та туристичній сферах із урахуванням визначених складових соціальної відповідальності та узагальненням сучасних галузевих практик дала змогу встановити, що, незважаючи на спільну орієнтацію на принципи сталого розвитку, кожна галузь характеризується власними пріоритетами, механізмами й інструментами реалізації соціально відповідальної діяльності. Встановлено, що спільною тенденцією для всіх досліджуваних галузей є трансформація соціальної відповідальності із сукупності окремих соціальних ініціатив у стратегічний елемент управління, інтегрований у бізнес-процеси, маркетингову діяльність і систему взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас визначено галузеві відмінності у формах, інструментах і пріоритетах реалізації соціальної відповідальності, які в сучасних умовах доповнюються підтримкою Збройних сил України, допомогою місцевим громадам, гуманітарними ініціативами, цифровізацією комунікацій та впровадженням екологічних практик.

Отримані результати стали підґрунтям для подальшого розвитку наукових положень щодо практичної реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, дали змогу визначити спільні й відмінні характеристики її реалізації в досліджуваних галузях, обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення соціально відповідальної діяльності та інтеграції принципів соціальної відповідальності до системи інструментів управління маркетингом, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

7. У результаті дослідження узагальнено та систематизовано наукові підходи до управління маркетингом, що відображають еволюцію маркетингової концепції від орієнтації на збут і задоволення потреб споживачів до формування довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін. Встановлено, що сучасні підходи до маркетингового управління формуються під впливом стратегічних змін ринкового середовища, цифровізації, посилення ролі соціальної відповідальності та необхідності врахування інтересів різних груп стейкхолдерів. На основі систематизації наукових положень удосконалено типологію підходів до управління маркетингом за критеріями домінуючих цілей, способів формування цінності та інструментів досягнення маркетингових результатів, що дало змогу виокремити традиційний, клієнтоорієнтований, стратегічний, інтегрований, соціально відповідальний, цифровий (диджитал) маркетинг і маркетинг на основі даних (data-driven marketing). Доведено, що соціально відповідальний та цифровий напрями набувають особливого значення в умовах сталого розвитку, оскільки забезпечують поєднання економічної результативності, соціальної цінності та ефективної взаємодії суб’єктів економічних відносин із зацікавленими сторонами.

8. Проведений аналіз світового досвіду розвитку управління маркетингом засвідчив трансформацію традиційних маркетингових підходів у напрямі інтеграції принципів соціальної відповідальності,

сталого розвитку та клієнтоорієнтованості. Встановлено, що сучасні маркетингові моделі поєднують класичні інструменти комплексу маркетингу з цифровими технологіями, механізмами взаємодії із зацікавленими сторонами та інструментами формування соціальної й екологічної цінності. Узагальнення практик провідних компаній аграрного, банківського, страхового та туристичного секторів дало змогу визначити галузеві особливості реалізації соціально відповідального маркетингу та обґрунтувати напрями його інтеграції в управлінські моделі суб'єктів економічних відносин. Доведено, що адаптація зарубіжного досвіду з урахуванням специфіки діяльності окремих галузей, пріоритетів стейкхолдерів і сучасних суспільних викликів сприяє підвищенню ефективності соціально відповідальних стратегій, зміцненню довіри, формуванню конкурентних переваг і забезпеченню сталого розвитку.

9. У результаті дослідження обґрунтовано сучасні підходи до управління персоналом на засадах соціальної відповідальності та визначено їх роль у забезпеченні сталого розвитку суб'єктів економічних відносин. Встановлено, що формування соціально відповідального менеджменту потребує переходу до управлінської парадигми, орієнтованої на етичне лідерство, соціальну чутливість, розвиток людського потенціалу та створення довгострокової цінності для працівників і суспільства. Набули подальшого розвитку теоретичні засади управління персоналом на основі соціальної відповідальності шляхом виокремлення та обґрунтування чотирьох взаємопов'язаних підходів: людиноцентричного, інклюзивного, інвестиційного та партнерського. Людиноцентричний підхід передбачає визнання працівника ключовою цінністю організації; інклюзивний – забезпечення рівних можливостей і розкриття потенціалу персоналу; інвестиційний – довгострокове формування та розвиток людського капіталу; партнерський – встановлення довірливих і взаємовигідних відносин між суб'єктами економічних відносин і

працівниками. Запропонована система підходів, на відміну від традиційних моделей управління персоналом, поєднує економічні результати з соціальними цінностями та створює методологічну основу для формування соціально відповідальної кадрової політики, підвищення ефективності управління персоналом і зміцнення конкурентоспроможності суб'єктів економічних відносин.

10. У результаті дослідження встановлено, що маркетингові комунікації є багатофункціональною системою стратегічної взаємодії суб'єктів економічних відносин із цільовими аудиторіями, спрямованою на формування довіри, лояльності та довгострокових відносин. Узагальнення сучасних підходів дало змогу визначити основні напрями розвитку маркетингових комунікацій, серед яких інтегровані комунікації, цифровий маркетинг, контент-маркетинг, персоналізація та використання аналітичних інструментів оцінювання результативності. Набула подальшого розвитку модель побудови та оцінювання ефективності маркетингових комунікацій, яка базується на поетапному алгоритмі формування комунікаційної політики з урахуванням цільових сегментів, ціннісного повідомлення, вибору релевантних каналів взаємодії та інструментів персоналізації. Систематизовано напрями соціально відповідальної комунікації в аграрній, банківській, страховій та туристичній сферах. Обґрунтовано, що в умовах кризових викликів підтримка Збройних Сил України стала важливим елементом маркетингових комунікацій, сприяючи зміцненню довіри до бренду, формуванню корпоративної соціальної відповідальності та підвищенню суспільної цінності діяльності суб'єктів економічних відносин.

11. Проведене дослідження підтвердило, що ефективна реалізація соціальної відповідальності потребує інтеграції маркетингових інструментів у загальну систему управління маркетингом суб'єктів економічних відносин. Вперше розроблено інтегровану модель управління

маркетингом, яка поєднує класичні етапи маркетингового менеджменту із сучасними чинниками розвитку ринкового середовища. Її системність, циклічність, масштабованість та орієнтація на взаємодію зі стейкхолдерами забезпечують узгодження економічних і соціальних цілей, підвищення адаптивності управлінських рішень та формування соціально орієнтованих маркетингових стратегій.

12. Набули подальшого розвитку методичні підходи до формування системи маркетингових інструментів шляхом їх інтеграції у п’ять взаємопов’язаних функціональних блоків: аналітичний, управлінський, креативно-соціальний, інтегровано-виконавчий та маркетингового аудиту. Встановлено, що поєднання інструментів цифрового маркетингу, маркетингових досліджень, CRM-систем, управління клієнтським досвідом, ESG-інструментів та репутаційного менеджменту забезпечує системність, гнучкість і стратегічну стійкість маркетингової діяльності. Запропонована структуризація сприяє підвищенню ефективності соціально відповідальних ініціатив, зміцненню довіри стейкхолдерів і формуванню довгострокових конкурентних переваг суб’єктів економічних відносин.

13. У результаті дослідження вперше обґрунтовано концептуальний підхід до переосмислення класичних елементів комплексу маркетингу через призму соціальної відповідальності, що передбачає розгляд товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики як інструментів досягнення не лише економічних, а й суспільно значущих результатів. Доведено, що інтеграція принципів етичності, екологічності, соціальної справедливості та прозорості у систему маркетингової діяльності сприяє формуванню сталих конкурентних переваг, зміцненню довіри споживачів і розвитку соціально орієнтованих бізнес-моделей

14. Проведене дослідження дало змогу удосконалити систематизацію інструментів соціально відповідального маркетингу за елементами комплексу маркетингу, що забезпечує комплексне врахування соціальних

очікувань споживачів, принципів сталого розвитку та ціннісної орієнтації маркетингової діяльності. Встановлено, що зростання ролі соціальної відповідальності впливає на купівельну поведінку споживачів, для яких важливими критеріями вибору стають прозорість діяльності, екологічна відповідальність, соціальні ініціативи та достовірність комунікацій. Доведено, що запропонована систематизація інструментів дає змогу суб'єктам економічних відносин адаптувати маркетингові стратегії до сучасних суспільних вимог, підвищувати довіру до бренду, формувати репутаційний капітал і зміцнювати конкурентні переваги в умовах сталого розвитку.

15. У результаті дослідження удосконалено методичний підхід до формування системи інструментів управління маркетингом, який ґрунтується на комплексному поєднанні GAP-, SWOT- та PESTEL-аналізу для всебічного оцінювання внутрішнього й зовнішнього середовища суб'єктів економічних відносин. Обґрунтовано, що використання такого підходу дає змогу комплексно враховувати внутрішні можливості, зовнішні виклики та тенденції розвитку ринкового середовища, забезпечуючи більш обґрунтований вибір маркетингових інструментів. Встановлено, що в умовах воєнного стану важливою складовою реалізації запропонованого підходу є формування сучасного MarTech-стека, який забезпечує автоматизацію маркетингових процесів, аналітичну підтримку управлінських рішень і персоналізацію комунікацій. Доведено, що комплексне застосування запропонованого методичного підходу підвищує адаптивність управлінських рішень, ефективність реалізації маркетингової стратегії, зміцнює конкурентні позиції суб'єктів економічних відносин та сприяє їх сталому розвитку в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

16. У результаті дослідження удосконалено науково-методичний підхід до формування механізму реалізації соціальної відповідальності

суб'єктів економічних відносин, який передбачає поетапний взаємопов'язаний процес, що охоплює визначення суб'єктів, об'єктів і принципів соціальної відповідальності, формування ресурсного забезпечення, реалізацію соціально відповідальних заходів та оцінювання їх результативності. Визначено ключових суб'єктів реалізації соціальної відповідальності – державу, суб'єктів економічних відносин і суспільство, обґрунтовано їх взаємозв'язок у досягненні економічних, соціальних та екологічних результатів. Систематизовано принципи механізму реалізації соціальної відповідальності за ціннісно-етичним, організаційно-управлінським, економічно-ринковим і соціально-правовим блоками, а також узагальнено економічні, організаційно-управлінські, екологічно-інноваційні, освітньо-мотиваційні, соціально-психологічні, комунікаційно-інформаційні та стратегічно-аналітичні методи його реалізації. Доведено, що комплексне застосування запропонованого підходу забезпечує системність прийняття управлінських рішень, підвищує прозорість взаємодії зі стейкхолдерами, ефективність реалізації соціально відповідальних ініціатив та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг суб'єктів економічних відносин.

17. За результатами дослідження вперше запропоновано алгоритм реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин, заснований на ресурсно-адаптивному підході, який передбачає взаємоузгоджене врахування рівня ресурсного забезпечення, ступеня інтеграції соціальної відповідальності в систему управління, особливостей взаємодії зі стейкхолдерами, організаційного забезпечення та системи контролю результативності. Алгоритм охоплює етапи оцінювання ресурсного потенціалу, визначення пріоритетних напрямів соціально відповідальної діяльності, вибору відповідної моделі реалізації соціальної відповідальності, організації заходів та контролю їх результативності. Встановлено, що врахування взаємозв'язку між ресурсними можливостями

суб’єкта економічних відносин, стратегічними пріоритетами та потребами зацікавлених сторін дає змогу формувати адаптивні траєкторії реалізації соціальної відповідальності, забезпечувати ефективне використання ресурсів, підвищувати результативність соціально відповідальних ініціатив і сприяти сталому розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія Humanities Studies. 2023. Випуск 14 (91).

2. Алексєєв А.П., Бикова А.Л., Даценко В.В. Теоретико-методологічні основи інвестування у розвиток людського капіталу Економіка і організація управління № 1(53)2024 С. 78-89.

3. Антощенкова В. В., Дейнега М. В. Етика та комплаєнс компанії Астарта. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Технічний прогрес в АПВ». 2023. С.321-324.

4. Антощенкова В. В., Дейнега М. В. Соціальна відповідальність українського агробізнесу в умовах війни. STUDIA SLOBOZHANICA. Матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції гуманітарій - 2023».Харків: ДБТУ, 2023. С. 12-19.

5. Аристотель, Нікомахейська етика, переклад Вільяма Девіда Росса (Оксфорд: Clarendon Press, 1908), http://sacred-texts.com/cla/ari/nico/index.htm.

6. Армстронг Г, Котлер Ф. Загальний курс / Г Амстронг, Ф. Котлер ; пер. з англ. – 5-е вид. – К. : Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.

7. АТ «Державний ощадний банк України». Офіційний сайт. URL: https://www.oschadbank.ua.

8. АТ «ПУМБ». Офіційний сайт. URL: https://pumb.ua.

9. АТ КБ «ПриватБанк». Офіційний сайт. URL: https://privatbank.ua.

10. Бабух, І. (2021). СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ. Економіка та суспільство, (28). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-21.

11. Багорка М. О. Юрченко Н. І. Абрамович І. А. Формування системи маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення

аграрних підприємств Економіка та суспільство Випуск № 60. 2024 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-11.

12. Багорка М.О. Формування комплексу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві Інфраструктура ринку Випуск 24. 2018 С. 105-110.

13. Бакальчук В., Кузьмук О. Зарубіжний досвід залучення позабюджетних коштів на розвиток культури. URL: http//old.niss.gov.ua/Monitor/February/2htm.

14. Балабанова Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : монографія / Л.В. Балабанова, Н.М. Гуржій; М-во освіти і науки України; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 184 с.

15. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2016. 294 с.

16. Басін К.В. Механізм реалізації юридичної відповідальності та права людини // Часопис Київського університету прав. – № 4. – 2003. – С. 9.

17. Баула О.В. Активізація корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в національній економіці. Київ, 2019.

18. Бедзай, О.В., Федченко, Т.В. Соціальна відповідальність бізнесу: проблеми розвитку та бухгалтерського обліку. Культура народов Причерноморья: науковий журнал. 2013. № 256. С. 70-74. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/92349.

19. Безугла Л. С. Зміст та основні методи маркетингової діяльності. Агросвіт. 2014. № 5. С. 43–47.

20. Безугла Л. С., Куваєва Т. В. Формування соціально-етичного маркетингу в діяльності організацій // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія:

Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2021. № 2(24). С. 69–77.

21. Беспалов В., Губерник А., Обнявко О. Маркетинговий аудит як інструмент оцінки маркетингового потенціалу підприємства. Економіст. 2021. № 9. С. 68–69.

22. Білан О.С. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу та можливості його імплементації у вітчизняну практику Інфраструктура ринку Випуск 34. 2019 С. 78-85.

23. Божкова, В.В. Теоретичні підходи до класифікації інструментів маркетингових комунікацій / В.В. Божкова, Я.О. Тимохіна // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". Випуск 2 (39). Частина 1. - Ужгород, 2013. С. 31-37.

24. Борзаковська Л. В. Концепція холістичного маркетингу : сутність та теоретичне підґрунтя / Л. В. Борзаковська // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2013. — № 2. — С. 85-94.

25. Булах І. В., Какуніна Г. А., Черних О.О. Поняття соціально-відповідального маркетингу Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 5, Т. 4 С 67-69.

26. Бульба В. Г., Третяк М. В. Зарубіжний досвід державного регулювання соціальної відповідальності бізнесу. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 3. С. 343-350.

27. Бурик З. М. Формування концепції сталого розвитку регіону / З. М. Бурик. // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. – № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_1_22.pdf.

28. Вачевський М. Суть і принципи маркетингу в діяльності підприємства / М. Вачевський / Економіка України. – 2003. – № 12. – С. 34–39.

29. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В. Морозова Є.П. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки Економіка та суспільство, Випуск № 60, 2024 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3596/3527.

30. Войтович Н. В., Терещук О. Ю. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. No 62. С. 122–129. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11.

31. Войчак А. В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту // Маркетинг в Україні. 2019. № 4. С. 52–55.

32. Ворончак І.О. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу: особливості, тенденції розвитку та перспективи для України Електронний ресурс / І.О. Ворончак // Інтелект XXI. – 2019. – № 2. – С. 9–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_.

33. Гавриленко Т.В. Бєлєєнко Д.Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу Причорноморські економічні студії Випуск 79. 2023 С 80-86.

34. Гаркавенко С.С. Маркетинг. підручник. / С. С. Гаркавенко – Київ: Лібра, 2002. – 705 с.

35. Герасименко О. Соціальний облік та нефінансова звітність як інструмент реалізації соціальної відповідальності. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2012. №137. С. 39-43. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_46/fail/ch2/7.pdf.

36. Глобальний договір ООН в Україні : офіційний вебсайт. URL: https://globalcompact.org.ua/;

37. Гнатюк Я. Статуси філософії : навч. посіб. / Я. Гнатюк ; ДВНЗ «Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника». – Івано-Франківськ : Симфонія форте, 2018. – 156 с.

38. Гоббс Т. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної / Пер. з англ. Р. Димерець, В. Єрмоленко, Н. Іванова та ін. Київ : Дух і Літера, 2000. 600 с.

39. Говсєєв Д. Д. Сутність, елементи та складові соціальної відповідальності підприємств Бізнесінформ № 10, 2023 С 397-403.

40. Горфінкель В.Я. Корпоративна соціальна відповідальність 2014.

41. Грановська І. В. Міжнародні стандарти звітності соціальної відповідальності бізнесу / Економічний вісник університету : зб. наук. пр. учених та аспірантів ДВНЗ “Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди”. – 2012. – Вип. 19/1. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2012_19_1/Granovsk.pdf.

42. Грищук В.К. Соціальна відповідальність : навч. посібник. Львів, 2012. 152 с.

43. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці : монографія / О. А. Грішнова, О. В. Дорош, С. Я. Шурпа; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А. Грішнової. – К.: КНЕУ, 2015. – 222 с.

44. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: Монографія. – Рівне: НУВГП, – 2024. – 216 с.

45. Грішнова О.А., Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні Соціально-економічні та демографічні наслідки системної кризи в Україні та шляхи їх подолання chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dse.org.ua/arhcive/15/3.pdf.

46. Данилишин Б. Україна в міжнародних рейтингах сталого розвитку / Б. Данилишин, О. Веклич // Економіка України. – 2008. – № 7. – С. 13-23.

47. Данько Ю. І., Лишенко В. В. Стратегічні аспекти механізмів соціально-відповідального управління персоналом як основа формування соціального капіталу в громадах. 2025.

48. Данько Ю. І., Сохань І. В. Управління ефективністю маркетингової комунікаційної взаємодії освітньої організації з цільовою аудиторією // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022.

49. Даянкач Альтан Корпоративна соціальна відповідальність - підтверджується сертифікатом https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27-pidtverdzhuet%27sya -sertifikatom.

50. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / Г. Дейлі; пер. з англ. – К.: Інтелсфера, 2002. – 312 с.

51. Дейнега М.В. Антощенкова В.В. Моделі корпоративної соціальної відповідальності Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Молодь і технічний прогрес в АПВ». 2024 С 626-628.

52. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://stat.gov.ua/uk/.

53. Деркач М. І. Концепт сталого розвитку як домінантна ідеологія людської цивілізації у XXI ст. / М. І. Деркач // Вісник Дніпропетровського університету – 2009. – Випуск 3/1 – С. 185-191.

54. Дєліні М.М. Соціальна звітність в оцінці соціально-економічної відповідальності підприємництва Національна Економіка Інтелект XXI № 6 ‘2017 С 41-45.

55. Джуліан Скотт Аристотель: етика щастя. Idea List № 3 (17) 2021.

56. Дідківська К. В. Актуалізація ролі соціально – етичного маркетингу в сучасних умовах господарювання / К. В. Дідківська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9(99). – С. 102–107.

57. Діоген Синопський // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук та ін. — Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 2002. — 742 с.

58. Добрянська В. В., Максименко Є. М., Шевельова Л. С. Маркетингові дослідження ефективності комунікацій при плануванні та

проведенні рекламної кампанії. Ефективна економіка. 2018. № 1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6064.

59. Довгань Ю. В., Середницька Л. П. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС економіка та суспільство випуск № 49 / 2023 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2354/2275.

60. Дослідження. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: https://vrk.org.ua/research.html.

61. Дроговоз Валерія Усе про паблісіті: що це, навіщо потрібно і як робити https://prnews.io/uk/blog/use-pro-pablisiti-shho-cze-navishho-potribno-i-yak-robyty.html.

62. Дударчик Вікторія Спонсорство як інструмент маркетингу. http://eprints.zu.edu.ua.

63. Дунаєв І.В. Мотиваційні аспекти становлення соціальної відповідальності бізнесу в Україні / І.В. Дунаєв, Н.І. Лепеха // Державне регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу: Мат. ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 25 листопада 2010 / за заг. ред. проф. О.Ю. Амосова. – Х.: Вид-во ХаРІ НАДУ «Магістр», 2010 – С. 144-146.

64. Ел Райс, Джек Траут. Маркетингові війни. "Фабула", Харків 2019 - 240 с.

65. Європейська соціальна хартія (переглянута 3 травня 1996 р.) // Офіційний сайт Верховної Ради України Електронний ресурс URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text.

66. Жегус О.В.. Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі Маркетинг і менеджмент інновацій, 2017, № 1 http://mmi.fem.sumdu.edu.ua.

67. Жмай О. В. Корпоративна соціальна відповідальність в країнах Азії / О.В. Жмай // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика

управління. – 2017. – Т. 16, вип. 1. – С. 220-235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ rectpu_2017_16_1_18.

68. Жуковська А., Велічко К, Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу: класифікація та порівняльна характеристика. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка ЕКОНОМІКА. 4(205)/2019 С 11-20.

69. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 232 с.

70. Законом України «Про оцінку впливу на довкілля» від 23.05.2017 № 2059-VIII закони.

71. Закону України «Про управління відходами» від 20.06.2022 № 2320-IX.

72. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Аналіз політики оптимізації тривалості збору замовлень в умовах випадкових коливань попиту. // Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія «Економіка і управління». — 2022. — Вип. 51. — С. 20–32.

73. Захарова С. Кризис индустриализма и концепция социального маркетинга / С. Захарова //Социологические исследования. – 1995. – № 5. – С. 34–38.

74. Захарчук Р.А. Благодійна діяльність & волонтерська діяльність: зміст та форма. Наукові записки Серія Право https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/313.

75. Збарський В., Оваденко В., Формування моделей корпоративної соціальної відповідальності птахівничих підприємств на засадах маркетингу Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 96 – 102.

76. Зеленко О. О. Соціально відповідальний маркетинг як невід'ємна складова соціальної відповідальності / О. О. Зеленко // Економічний простір. – 2008. – № 19. – С. 118–123.

77. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. Міжн. наук. журн. «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 1. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551.

78. Зозульов О. В., Менькова К. І. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнес-моделі підприємства // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17.

79. Золотарьова О.В., Лебедєва В.К. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2018. 175 с.

80. Зосим Максим Три закони діалектики 2023 https://www.maxzosim.com/tri-zakoni-dialiektiki/.

81. Іванов В. Маркетингові комунікації: інновації та сучасні тренди. Монографія / Іванов В., Ромат Є., Wiktor J.W., Sanak-Kosmowska K., Грицюта Н., Євсейцева О. та ін.; за заг. ред. В. Ф. Іванова та Є. В. Ромата. Київ : Студцентр, 2024. 316 с.

82. Іванова В.А. Корпоративна соціальна відповідальність в азіатських країнахURL: http://www.khntusg.com.ua/files/–sbornik/vestnik_126/27.pdf.

83. Ілляшенко Н. С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств : монографія / Н. С. Ілляшенко. — Суми : «Вид-во СумДУ», 2011. — 192 с.

84. Іммануїл Кант "До вічного миру": Хрестоматія для лінивих: https://anthologyforthelazy.webnode.com.ua/l/immanujil-kant-do-vichnogo-miru/.

85. Інформаційна довідка та тему: "Досвід стимулювання податкових пільг у розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств

по відношенню до громад (на прикладі Сполучених Штатів Америки, Канади і Європейського Союзу)". Інформаційно-дослідницький центр Верховної ради України. Програма USAID Рада. 2020. URL: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XCJ7.pdf.

86. Іртищева І., Крамаренко І., Завгородній К. Оцінка рівня сталого інклюзивного розвитку України. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 159–165.

87. Йонас Г. Принцип відповідальності:у пошуках етики для технологічної цивілізації /Ганс Йонас ; пер.з нім. — К. : Лібра, 2001. — 400 с.

88. Коренюк П.І., Дмитроченков М.В. Оцінка ефективності цифрових маркетингових комунікацій для забезпечення розвитку підприємства Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 2(7) С. 63-69.

89. Капінус, Л. В. Дослідження маркетингових комунікацій підприємства на онлайн-ринку / Л. В. Капінус, В. О. Бикова, І. В. Ніколаєнко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 4 (72). – С. 193–199.

90. Карівець І. Екзистенціалізм – живий і важливий! Переклади. Рецензії. Повідомлення Vol. 10, №. 2, 2024.

91. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М., Білоусько Т. М. та ін. Маркетинг в галузях та сферах економіки України // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2022. Вип. 2(106).

92. Катаєв А.В., Партнерство між роботодавцем і працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на засадах соціальної відповідальності Ефективна економіка № 1, 2014 http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2704.

93. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник

соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 85-89. URL: http : //nbuv. gov. ua/j -pdf/Vsed_2013_1_14.pdf.

94. Керівні принципи щодо бізнесу і прав людини: Реалізація Рамкової програми Організації Об’єднаних Націй «Захист, повага і засоби захисту» / Переклад: Катерина Буряковська, Юлія Размєтаєва, Олена Уварова, Дмитро Філіпський. За заг. ред. Олени Уварової. Харків: Право, 2018. — 80 с.

95. Ківаріна М. В. Корпоративна соціальна відповідальність / М. В. Ківаріна. URL: http://economicarggu./2011_3/kivarina.pdf.

96. Клевець Л. Особливості сучасних моделей соціальної відповідальності бізнесу Управління соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації.

97. Клепанчук О. Ю., Татарин Н.Б., Нагорнюк О.П.та ін. Теорія та історія фінансової системи : навч. Посібник. за заг. редакцією Клепанчук О. Ю. Львів, 2023 : ЛНУ імені Івана Франка. 282 с.

98. Коваль О.П. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. Центр ек. І соц. досліджень. НІСД: Київ. 2023. 4 с.

99. Козин Л.В. Соціально відповідальний маркетинг і корпоративна соціальна відповідальність: зв’язок концепцій Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 9. 2016 С. 316-321.

100. Колодій А. Ф. На шляху до громадянського суспільства. Теоретичні засади й соціокультурні передумови демократичної трансформації в Україні : монографія. – Львів : Видавництво „Червона Калина”. – 2002.

101. Колодій А. Ф. Проблеми і перспективи розвитку громадянського суспільства в сучасній Україні hrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://political-studies.com/wp-content/uploads/2010/01/Civil-Society.pdf.

102. Колосок А. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу та перспективи його застосування в Україні. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 1. С. 15-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_1_5.

103. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. № 4. С. 5–26.

104. Колянко О. В. Соціальна відповідальність менеджменту в системі управління організацією Вісник ЛТЕУ. Економічні науки 2013 №15 С. 105-107.

105. Комарницький І.Ф. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством І.Ф Комарницький, З.І. Галушка. Електронний – http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/7_1.pdf.

106. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 332-336.

107. Концепцію реалізації державної політики у галузі сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text.

108. Копчак Ю., Лобунець Т. Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу Економіка та суспільство Випуск № 61 / 2024.

109. Корж Н. MarTech – epa digital в маркетингових технологіях https://blog.admixer.academy/ua/martech-era-digital-v-marketynhovykh-tekhnolohiyakh/.

110. Корж Наталія Маркетингові комунікації – розбираємося у змісті https://blog.admixer.academy/ua/shcho-take-reklamni-komunikatsiyi/.

111. Король І. В. Особливості застосування PR у системі маркетингових комунікацій. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 4(3). С. 20-22. Дубовик Т.В. Інтернет-маркетингові комунікації: монографія. К.: КНТЕУ, 2014. 331 с.

112. Король С. Нефінансова звітність підприємства / С. Король // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2011. – № 6. – С. 102-113., с. 102-104.

113. Косович Б. Соціальне підприємництво в Україні: актуальні питання становлення. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 77–81.

114. Котлер Ф., Келлер К. Управління маркетингом / пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2019. 720 с.

115. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. К.: Діалектика, 2020 р. – 880 с.

116. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. № 1 (30). С. 140–151.

117. Краснoруцький О. О. та ін. Цифрова трансформація маркетингових стратегій підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026.

118. Краснoруцький О. О., Маренич Т. Г., Марченко В. М. та ін. Transformation of Marketing of Agricultural Enterprises in Wartime Conditions // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2023.

119. Краус М. Особливості застосування концепцій управління маркетингом Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 6, Т. 4 С 98-105.

120. Куденко Н. В., Комліченко К. І. Маркетингове позиціонування: різновиди та взаємозв'язок категорій // Формування ринкової економіки. Спецвипуск «Маркетинг: теорія і практика». 2007. С. 393–403.

121. Кукурудза О.М. Мальцева В.В. Тринчук В.В. Інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності страхового бізнесу. Финансовые услуги. 2017. №4. С. 14 – 19.

122. Лабурцева О. І. Реалізація сучасних концепцій маркетингу в торгівлі в умовах інформатизації національної економіки / О. І. Лабурцева // Економічний часопис — XXI. — 2011. — № 11/12. — С. 40-41.

123. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг : пер. З фран. Київ : Наука, 1996. 589 с.

124. Левіна М.О. Теоретичні основи комплексу маркетингу / М.О. Левіна // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – Сер.: Економіка. – К. : Вид-во КНУ ім. Тараса Шевченка. – 2010. – № 5. – С. 70-75.

125. Леонова С. В., Шевців Л. Ю. Соціально-відповідальний маркетинг: реалії та перспективи впровадження / С. В. Леонова, Л. Ю. Шевців // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. - 2015. - № 833. - С. 153-159.

126. Лешко, Х. (2021). Менеджер з корпоративної соціальної відповідальності у сфері гостинності. Економіка та суспільство, (33). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-8.

127. Липинский Д.А. Общая теория юридической ответственности : дис. … доктора юрид. наук : 12.00.01. Самара, 2004. 487 с.

128. Лівінський, А., Бортник, У. (2024). Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. Економіка та суспільство, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114.

129. Лозова Оксана Galician economic journal, No 3 (82) 2023 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03 125.

130. Лок Дж. Два трактати про врядування / Пер. з англ. О. Терех, Р. Димирець. Київ : Основи, 2001. 265 с.

131. Лункіна Т. І., Дранус Л. С., Дранус В. В. Корпоративна соціальна відповідальність: основні етапи розвитку // Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 79. С. 161–166.

132. Луханіна, К. (2024). Глобальні тренди інтернет-маркетингу: сучасний вимір та майбутні трансформації. Економіка та суспільство, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-34.

133. Луцій К. М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки Науковий вісник Ужгородського національного університету Випуск 5, 2015. С. 90-93.

134. Луцяк В.В. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник / В.В. Луцяк, О.П. Красняк, М.В. Кондратова / ВНАУ – Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. – 354 с.

135. Мазуренко В.П., Засенко О.Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі / В.П. Мазуренко, О.Ю. Засенко. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199.

136. Малиновський Ю. В., Мусянович О. А., Битяк В. Ю., Дубравський А. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у процес організаційних змін на підприємствах у контексті євроінтеграції Агросвіт № 10, 2024.

137. Малюта Л. Я. Впровадження маркетингу інновацій на підприємствах / Людмила Малюта, Ірина Гураль // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції „Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки“, 21 березня 2012 року — Т. : ТНТУ, 2012 — С. 25.

138. Мамалига С. В., Лоїк І. І. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. № 4 (70). Т. 2. С. 144–149

139. Манаєнко І. М., Шевченко Д. С., Концептуальні засади соціально відповідального маркетингу на підприємствах з імпортною діяльністю Ефективна економіка №11, 2020.

140. Мандич О. Маркетинг в агробізнесі: необхідність формування практичних моделей. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2018. № 6(76). С. 77–80.

141. Манфред Ґаєр. Світ Канта / перекл. з німецької Лесі Харченко. — Київ: Юніверс, 2007. — 336 с.

142. Маркетинг соціального впливу: як бренди можуть змінити суспільство та бізнес. Платформа соціальних змін https://social-change.com.ua/marketyng-sotsialnogo-vplyvu-yak-brendy-mozhut-zminyty-suspilstvo-ta-biznes/.

143. Маркетинг у 2025 році: як обрати інструменти для бізнесу https://crmsolutions.ua/how-to-choose-tools-for-business/.

144. Маркс // Юридична енциклопедія: у 6 т. / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко та ін. — К: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001.— Т. 3: К — 792 с.

145. Матвійчук Л., Ткач К. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Мукачівського державного університету. 2016. Випуск 6. С. 332-337.

146. МетЛайф Страхування Життя. Офіційний сайт. URL: https://metlife.ua.

147. Митрошина Наталія Інтернет-маркетинг у 2024 році: поради для малого та середнього бізнесу https://torgsoft.ua/articles/stati/trendy-internet-marketyngu/.

148. Міжнародне керівництво із соціальної відповідальності: ISO 26000:2010. URL https://www.iso.org/standard/425 46.html.

149. Міжнародний науково-дослідницький журнал: Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності:. URL: http://research-journal.org.

150. Моделі корпоративної соціальної відповідальності:. URL: http://csrjournal.com.

151. Модель КСВ для компаній під час війни. URL: https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlyakompaniy-pid-chas-viyni/.

152. Мозговий Я. І., Моделі корпоративної соціальної відповідальності в банках Ефективна економіка № 9, 2011.

153. Мурашко М. І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні / М. І. Мурашко // Демографія та соціальна економіка : Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2009. – № 2. – С. 114-122.

154. МХП https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok.

155. МХП. Офіційний сайт. URL: https://mhp.com.ua.

156. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства Вчені записки Університету «КРОК» ₹1 (61), 2021 С. 137-141.

157. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник / В.Г. Никифоренко. – Одеса: Пальміра, 2006. – 260с.

158. Ніна К. (2024). Значення інформаційно-комунікаційної технологізації для забезпечення інтегрованих маркетингових комунікацій вищих навчальних закладів. Економіка та суспільство, (70). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-145.

159. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. та ін. (2013). Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія. Донецьк. 296 с.

160. Носова О., Носова Т. Корпоративна соціальна відповідальність: модель в Німеччині. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна», (92), 2017. С.14-21. с.14.

161. Оваденко В. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 3. С 275-281.

162. Окландер М. А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 362–371.

163. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В. Морозова Є.П. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки Економіка та суспільство, Випуск № 60, 2024 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3596/3527.

164. Олефіренко О. М. Еволюція концепцій маркетингу та перспективи їх подальшого розвитку в умовах економіки сталого соціо-еколого-економічного зростання / О. М. Олефіренко, Ю. О. Олефіренко // Вісник Запорізького національного університету : збірник наукових праць. Економічні науки. — Запоріжжя : ЗНУ, 2010. — № 3(7). — С. 200-207.

165. Олефіренко О. М., Олефіренко Ю. О., Реабілітаційний маркетинг: еволюція концепцій маркетингу в умовах зміни соціо-еколого-економічного стану суспільства Маркетинг і менеджмент інновацій, 2010, № 2 С 34-42.

166. Організація Об'єднаних Націй в Україні : офіційний вебсайт. URL: https://ukraine.un.org/uk.

167. Офіційний сайт Центру розвитку КСВ в Україні. URL: http://www.csr- ukraine.org.

168. Охріменко О.О., Гранченко Е.Е. Соціальна відповідальність страхового бізнесу як інструмент міжнародної конкурентоспроможності. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 616–625.

169. Павленко А. Ф., Лилик І. В. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2009: експертна оцінка та аналіз УАМ // Маркетинг в Україні. 2010. № 1. С. 4–9.

170. Павленко А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія АФ Павленко, АВ Войчак, ТО Примак – К.: КНЕУ, 2005.

171. Павленко І. І. Дашевська Т. Ш. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств Науковий вісник Ужгородського національного університету Випуск 3 2015 С. 92-94.

172. Павликівська О. І. Управління соціально відповідальною діяльністю підприємств на основі концепції обліку та контролінгу (теорія, методологія, практика): монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 405 с.

173. Парсяк В.Н. Маркетинг-мікс: зміни у поглядах щодо інгредієнтів Науковий погляд: економіка та управління, № 3 (79) / 2022 С. 77-82.

174. Патнем Р. Д. Твореня демократії. Традиції творення громадської активності в сучасній Італії / Р. Д. Патнем, Р. Леонарді, Р. Й. Нанетті. – К. : Основи, 2001.

175. Пачева Н. О., Лутай Л. А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час Економіка та суспільство. Випуск № 52, 2023 https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2540/2460.

176. Пересада О. В., Батіг В. В., Петренко Д. А. Ключові аспекти формування інклюзивної моделі управління розвитком підприємств. Енергозбереження, енергетика, енергоаудит. 2023. № 12(190). С. 85-107.

177. Податкова система США https://fbs-tax.com/uk/tax-planning/usa/us-tax-system/?utm_source=chatgpt.com.

178. Пойта Ірина Сучасні концепції маркетингового менеджменту Економіка. Управління. Інновації Випуск №2 (35), 2024.

179. Поплавська О.В. Теоретичні та практичні підходи до аналізу моделей корпоративної соціальної відповідальності та світовий досвід їх реалізації Вісник Хмельницького національного університету 2017, № 2, Том 1 С 57-63.

180. Попова Н. В. Діджитал-комунікації як інструмент сучасної маркетингової підтримки розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка, 2018, № 48, с. 216–219.

181. Примак Т. О. Маркетингові комунікатори: особливості підготовки фахівців // Маркетинг в Україні – 2011,- № 4. – С. 46-53.

182. Примак Т.О. Маркетинг : навч. посібник / Т.О. Примак. – К. : Вища шк., 2004. – 320 с.

183. Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020" : Указ Президента України № 5/2015 від 12.01.2015 р. URL: http:// www.president.gov.ua/documents/18688.html.

184. Про Цілі сталого розвитку У. | від 30.09.2019 № 722/2019 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

185. Проданчук М. А. Нефінансова звітність – ефективний інструмент в реалізації управлінських рішень / М. А. Проданчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2 (2). – С. 202-214.

186. Пролеєв Сергій і Шамрай Вікторія. Ідея суспільного договору: джерела й призначення. 2023/ https://suspilne.media/culture/414459-sergij-proleev-i-viktoria-samraj-idea-suspilnogo-dogovoru-dzerela-j-priznacenna/.

187. Пушкар З., Буднік В. Умови праці на підприємстві Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє Випуск 16 С 210-217.

188. Разінькова М. Ю. Маркетингова політика розподілу. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 57–59.

189. Рейтинг якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти» https://repactiv.com.ua/rezultati-reytinhu.

190. Решетнікова І. Л. Трансформація функцій і структур маркетингу підприємств в умовах цифрової економіки // Часопис економічних реформ. 2021.

191. Решетнікова І. Л., Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 4 http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/ 9.

192. Рибіна О. І., Летуновська Н. Є., Кужьор А., Соціально-відповідальний маркетинг як спосіб підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання Механізм регулювання економіки, 2020, № 1 С 86-96.

193. Ромат Є. Система бренд-маркетингових комунікацій. Товари і ринки. 2016. № 1. С. 16–25.

194. Россоха В. В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством // АгроІнКом. 2012. № 10–12. С. 108–112.

195. Роуз Кін Щорічний звіт Econsultancy «Майбутнє маркетингу».https://econsultancy.com/reports/the-future-of-marketing/?view=full.

196. Руделіус В., Азарян О., Бабенко Н. Маркетинг: підручник з грифом МОН України / В.Руделіус, О.М.Азарян, Н.О. Бабенко та ін. – 4-те вид. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджментосвіти в Україні», 2009. – С. 648.

197. Руделіус В., Азарян О., Виноградов О. та ін. Маркетинг : підручник «Консорціум із удосконалення менеджментосвіти в Україні». – 2009.

198. Руссо Ж.-Ж. Про суспільну угоду, або принципи політичного права / Пер. з фр. О. Хома. Київ : Port-Royal, 2001. 349 с.

199. Савченко І.Г. Соціальна відповідальність органів державної влади в умовах розбудови соціальної держави : автореф. дис.. на здобуття

наук. ступеня кандидата з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Харків, 2007. 18 с.

200. Савчук, В. (2025). Концепція соціально-етичного маркетингу як складова соціальної відповідальності бізнесу. Економіка та суспільство, (73). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-91.

201. Садовяк М.С., Секретар І.В., Любчинський Л.І., Бобко О.В., Тимкевич Т.С., Цвик С.Р. Роль цифрового маркетингу в діяльності бізнес-структури. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: «Економічні науки». 2023. № 8. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42528/1/16934017349379.pdf.

202. Сартр, Ж.-П. Екзистенціалізм – це гуманізм / Жан-Поль Сартр // Психологія і суспільство. – 2022. – № 2. – С. 49-65.

203. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. (2019). Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. № 7. С. 13–16. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.13.

204. Синицька О.І., Білецька О.О. (2011), Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять, Економічні науки, №5, URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099102.pdf.

205. Скригун, Н. П. Онлайн та офлайн інструменти в системі інтегрованих маркетингових комунікацій / Н. П. Скригун, С. Б. Розумей, Н. О. Молін // Маркетинг і цифрові технології. – 2022. – Т. 6, Вип. 2. – С. 49-61.

206. Смерічевський С. Ф., Зацаринін С. А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6. № 1. С. 21–31. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/165.

207. Смирнова Т., Голей Ю. Взаємозв'язок комунікацій підприємства з процесом формування маркетингової стратегії. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 5 (11).

208. Смутчак З. Теоретико-методичні засади дослідження соціальної відповідальності роботодавців і найманих працівників / З. Смутчак// соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян:монографія: у 2-х т./ за ред. Г.Г. Півняка; Міністерство освіти і науки України; Нац. Гірн. Ун-т. – Д.:НГУ, 2014. – Т.1 – С. 102-110.

209. Сороколіт, О. (2024). Сучасні тренди екологічного маркетингу для українського агробізнесу. Економіка та суспільство, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-153

210. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К. : КНЕУ, 2010. – 348 с.

211. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку / за наук. ред. проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2012 – 500 с.

212. Сперанський В.І. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність та особливості прояву. Вісн. Харк. нац. унту. внутр. 2009. Вип. 44. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ vkhnuvs/2009_44/index.htm.

213. Спонсорство та його переваги – –URL: http://allref.com.ua/uk/skachaty/Sponsorstvo_ta_iyogo_perevagi.

214. Старостіна А.О. Маркетинг: навч. посібник. / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. — К.: Знання&Прес, 2003.— 326 с.

215. Стаття 153. Створення безпечних і нешкідливих умов праці Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10 грудня 1971 року.

216. Стецик А.Р. Теоретико-методологічні засади управління соціальною відповідальністю підприємництва в ринкових умовах / А.Р.

Стецик // Наук. вісн. НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ, 2014. – Вип. 21.18. – С. 260–266.

217. Стратегічне бізнес-планування з технологією SMART: як користуватися й досягати успіху https://vezha.ua/strategichne-biznes-planuvannya-z-tehnologiyeyu-smart-yak-korystuvatysya-j-dosyagaty-uspihu/.

218. Стратегія біорізноманіття ЄС 2030 https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/6%20FINAL%20Tree%20Biodiversity%20Strategy_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf.

219. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: http://svb.ua/national-csr-strategy.

220. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: http://www.svb.org.ua/ sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb. pdf.

221. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. (Проект). 2017. 112 с. URL: https://www.undp.org/content/dam/ ukraine/docs/SDGreports/ UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf.

222. Страхова група ТАС. Офіційний сайт. URL: https://tas.ua.

223. Страхова компанія ARX. Офіційний сайт. URL: https://arx.ua.

224. Страхова компанія VUSO. Офіційний сайт. URL: https://vuso.ua.

225. Страхова компанія Граве Україна. Офіційний сайт. URL: https://grawe.ua.

226. Страхова компанія ТАС Лайф. Офіційний сайт. URL: https://taslife.ua.

227. Сухорукова Г. 6 порад, щоб розробити успішну програму лояльності для клієнтів https://hub.kyivstar.ua/articles/6-porad-shhob-rozrobiti-uspishnu-programu-loyalnosti-dlya-kliyentiv.

228. Татьков Б.В., Зарубіжний досвід правового регулювання КСВ у сфері господарювання Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2020 С 201-206.

229. Тенденції 2024 в управлінні маркетинговими комунікаціями 2024. Аналітичний звіт Підготовлено Factum Group у партнерстві з Всеукраїнською рекламною коаліцією. efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://factum-ua.com/document/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20-%20Report%202024.pdf

230. Теоретики світової соціології: життя та творчий спадок. Навч. посібник. за ред. акад. НАН України, проф., д.е.н. В.Ворони. — Київ: Інститут соціології НАН України, 2015. — 301 с.

231. Тибінка Г., Кузик Б., Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності Інвестиції: практика та досвід No 24/2023 С 119-122.

232. ТОВ «Кернел-Трейд». Офіційний сайт. URL: https://www.kernel.ua/ua/.

233. ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія». Офіційний сайт ІМК. URL: https://www.imcagro.com.ua/ua/.

234. ТОВ СП «НІБУЛОН». Офіційний сайт. URL: https://www.nibulon.com.

235. Тофтул М. Г. Гегель Георг-Вільгельм-Фрідріх Архівовано 26 жовтня 2020 у Wayback Machine. // Сучасний словник з етики. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. — 416 с.

236. Точка опори ЮА. Український Індекс корпоративної рівності: національне дослідження політик, правил і практик рівності та недискримінації в бізнесі. https://t-o.org.ua.

237. Утилітаризм // Універсальний словник-енциклопедія. — 4-те вид. — К. : Тека, 2006.

238. Федунь Ю. Б. Шляхи забезпечення сталого еколога економічного - розвитку України / Ю. Б. Федунь // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2009. – № 657 – С.525-529.

239. Філіп Котлер, Гарі Армстронг (2022) Основи маркетингу: Науковий світ, 880 с.

240. Фірсова С. Г. Мельник І. А. Еволюція маркетингової теорії: український вимір http://visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_4_2/42.pdf.

241. Фісунк Ю, Марчук В.Концепція холістичного маркетингу: теоретичні аспекти та особливості практичного застосування. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві Т.1 (47), 2023 С. 61-69.

242. Фомішина В.М., Федорова Н.Є. Трансформація складових класичного "комплексу маркетингу підприємства" у сучасний "комплекс маркетингу споживача". Науковий вісник НЛТУ України. - 2015. - Вип. 25.2. - С. 288-293. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25.

243. Форум соціально відповідального бізнесу України. URL: http://www.tnk-bp.com.ua/press/media/2005/12/851/.

244. Фукуяма Ф. Соціальний капітал / Ф. Фукуяма // Незалежний культурологічний часопис „Ї”. – 2008. – № 53. URL: http://www.ji.lviv.ua/n53texts/fukuyama.htm.

245. Фурса М. Соціальна відповідальність підприємства: теоретико-методологічні проблеми становлення / М. Фурса // Демократичне врядування. – 2014. – Вип. 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_26.

246. Х. Стамбульська, Х. Передало, Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Електронне наукове фахове

видання Ефективна економіка. №1 2022 http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf.

247. Хілецький Г., Семашко О., Дума Л. Доброчинність в Україні: минуле, сучасне, майбутнє. К.: Гурт, 1998. С.30.

248. Хмарська І. А. Інноваційні тренди на ринку маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України. Вісник Миколаївського національного університету. 2018. Вип. 21. С. 434-441.

249. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу / Н. В. Герасимяк. // Ефективна економіка. - 2012. - № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_35.

250. Цицерон М. Т. Про старість. пер. з латини Григорія Сковороди. Переклад із староукраїнської мови Марії Кашуби // Григорій Сковорода. Твори у двох томах. УНІ Гарвардського університету, Інститут літератури НАН України. — Київ: АТ «Обереги», 1994, с. 184—210.

251. Чабанна М. Бентам (Bentham) Ієремія // Політична енциклопедія /—К. Парламентське видавництво, 2011. – С. 55.

252. Чепульченко Т.О. Соціальна відповідальність: поняття та сутність // Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – Сер.: Політологія. Соціологія. Право : зб. наук. праць. – К. : Вид-во "ІВЦ "Політехніка", 2010. – № 1(5). URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vkpi/Soc/2010_1/Chepylchenko.pdf.

253. Чепульченко Т.О. Соціальна відповідальність: поняття та сутність ttp://socio-journal.kpi.kiev.ua/archive/2010/1/23.pdf.

254. Черненко О.А. Корпоративна соціальна відповідальність суб’єктів господарювання в період дії воєнного стану Київський юридичний журнал, Вип. 4, 2023 с 66-73.

255. Шевченко О. В. Регулювання політики корпоративної соціальної відповідальності: практика країн-членів європейського союзу Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 122 (частина І).2014 С 12-21.

256. Шкуліпа Л. В. Соціально відповідальна реструктуризація залізничного транспорту в україні як провідна детермінанта в ССВЗТ Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту», 2012, вип. 4. С 44-50.

257. Шпортко А.М. Становлення концепції сталого розвитку / А.М. Шпортко, Г.В. Кірейцева //URL: http:// www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es./ShportkoAM.doc.

258. Шубалий О.М., Косінський П.М. Соціальна відповідальність. Електронний навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм навчання. Луцьк, 2021. URL: https://cutt.ly/IwG9Sy2D.

259. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрям досліджень / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – №1. – С. 36-42.

260. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством Ефективна економіка № 11, 2021 DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.70.

261. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток Бізнесінформ № 3. 2019 www.business-inform.net.

262. Ядуха С., Яблонський Т. Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства Вісник Хмельницького національного університету 2024, No 3 С 284-290.

263. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? URL: https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-vumovah-viyni.

264. Якубів В. М., Бурик М.М. Взаємодія бізнесу та місцевої влади в контексті формування корпоративної соціальної відповідальності Центральноукраїнський вісник права та публічного управління Випуск / Issue 1, 2024 с 87-95.

265. Яців І. Б. Соціальна відповідальність як складова сталого розвитку аграрних підприємств // Аграрна економіка. 2020.

266. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 7. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf.

267. AA1000 AccountAbility Principles. AccountAbility. URL: https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles.

268. Allianz Офіційний сайт. URL: allianz.com.

269. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York: McGraw-Hill: New York. – 1965.

270. Arla Foods Офіційний сайт. URL: https://www.arla.com/.

271. AXA Group Офіційний сайт. URL: axa.com.

272. Bartol L. Three CSR Models in New European Union Member States and Candidate Countries / L. Bartol // CSR Papers 43.2008, December 2008. URL: http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/CSRPapers/default.htm.

273. Bayer Офіційний сайт. URL: bayer.com.

274. Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.). University of Chicago Press.

275. Borden, N.H. (1965), The Concept of the Marketing Mix, in Schwartz, G., Science in Marketing, John Wiley & Sons, New York, pp. 386-97.

276. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper & Brothers, 1953. 276 p.

277. Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). Resonant Leadership. Harvard Business Press.

278. Buckland H., Albareda L., Lozano J.-M. The Changing Role of Government in CorporateResponsibility. A report for practitioners // H. Buckland, L. Albareda, J.-M. Lozano. –ESADE Business School Antonio Tencati, Francesco Perrini: Bocconi University and SDABocconi School of Management: Atle Midttun: Norwegian School of Management. 10 April2006. – 85 p.

279. Bupa Офіційний сайт. URL: www.bupa.com.

280. Cargill Офіційний сайт. URL: www.cargill.com.

281. Carroll A. B. The three-dimensional corporate social performance model revisited and refreshed // Journal of Sustainable Business. 2025. Vol. 10. Article 5. DOI: 10.1186/s40991-025-00109-2.

282. Communication from the Commission: Integrated Product Policy – Building on Environ-mental Life-Cycle Thinking / Communication from the Commission // Електронний ре-сурс. URL: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=celex:52003dc0302:en:html.

283. Contiki Офіційний сайт. URL: https://www.contiki.com/en-us.

284. Coral Travel Ukraine. Офіційний сайт. URL: https://www.coraltravel.ua.

285. Corporate social responsibility (CSR). An implementation guide for Canadian business / Indastry Canada, 2014. URL: https://www.ic.gc.ca/

eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/CSRImplementationGuide.pdf/$file/
CSRImplementationGuide.pdf.

286. CSR Europe’s 2030 Strategy Mainstreaming the urgency for action. Available at: https://epha.org/we-need-a-comprehensivesustainable-europe-2030-strategy-with-a-strong-social-dimension.

287. Daly H. E. 1973. Towards a Steady State Economy / H. E. Daly. // H. E. San Francisco: Freeman. Daly, H. E. 1991. Steady-State Economics (2nd ed.). Washington, D.C.: Island Press. – 339 p.

288. Data-driven marketing: новітня ефективна технологія маркетингу https://vikna.if.ua/cikavo/123857/view.

289. Davis K. Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society / K. Davis. – Business Horizons, 1967. – Vol. 10 (4). – P. 46-47.DOI: 10.1016/0007-6813(67)90007-9.

290. Deutsche Bank Офіційний сайт. URL: db.com.

291. Digital marketing in the condition of wartime posture in Ukraine / T. Dubovyk et al. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22 No. 7. P. 206–212. DOI: https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.25.

292. Donald C. Marschner, E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach // Journal of Marketing. — 1972-01. — Т. 36, вып. 1.- doi:10.2307/1250877.

293. Dranus, V.,Dranus, L.,Tsvihun, I.,Chernenok, K. Marketing Complexes as a Mechanism for Managing the Financial Activities of Insurance Companies in Ukraine. Review of Economics and Finance. 2022, 20, pp. 588–600.

294. Drucker P. F. What Business Can Learn from Nonprofits // Harvard Business Review. 1989.

295. Drucker, P. (1999). Management Challenges for the 21st Century. Harper Business.

296. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, 1997.

297. Ellwood I. The Essential Brand Book. London : Kogan Page, 2000. 322 p.

298. Environmental Performance Index (yale.edu). URL: https://epi.yale.edu.

299. ESG Scores and Raw Data. S&P Global Sustainable1. URL: https://www.spglobal.com/sustainable1/en/solutions/esg-scores-data.

300. Ettenberg E. The Next Economy: Will You Know Where Your Customers Are? New York : McGraw-Hill, 2001. 256 p.

301. Evans, J. R., & Berman, B. Marketing. N.Y :Macmillan, 1982. (ISBN-0-02-334500-4) - 787 p.

302. Everton Football Club : official website. URL: https://www.evertonfc.com/

303. Frank Jefkins, Daniel Yadin. Public Relations. January 1, 1998 by Pearson Academic -304 pages. ISBN – 9780273634324.

304. Freeman R. E. Managing for Stakeholders. Yale University Press, 2007.

305. Freeman R., Edward and McVea, John, A Stakeholder Approach to Strategic Management / R.E. Freeman, J. McVea. – Darden Business School Working Paper, 2001. № 01-02. DOL: 10/2139/ssrn.263511.

306. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits / M. Friedman // The New York Times Magazine. – 1970. – September 13. URL: http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf.

307. Fukuyama F. Social Capital and Civil Society / Fukuyama F. //IMF Working Paper WP/00/74. 2 000. – 165 p.

308. G Adventures Офіційний сайт. URL: https://www.gadventures.com/.

309. Global Reporting Initiative (GRI) : official website. URL: https://www.globalreporting.org/

310. GlobalLogic Україна : офіційний вебсайт. URL: https://www.globallogic.com/ua/

311. Godin S. Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers. New York : Simon & Schuster, 1999. 255 p.

312. GRI Standards. Global Reporting Initiative (GRI). URL: https://www.globalreporting.org/standards /.

313. Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. International Journal of Human Resource Management, 8(3), 263–276.

314. Hayek F. A. The Constitution of Liberty. University of Chicago Press, 1960.

315. HSBC Офіційний сайт. URL: hsbc.com.

316. Humber, James M. "Beyond Stock holders and Stakeholders: A Pleafor Corporate Moral Autonomy" / J.M. Humber //Journal of Business Ethics, 2002.– Vol. 36 (3). – P. 215.

317. Hunt Shelby D. Marketing theory: foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory. London, New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2010. 490 p.

318. Illiashenko S., Illiashenko N., Shypulina Y., Raiko D., Bozhkova V. Approach to assessment of prerequisites for implementation of strategic directions of innovative development of industrial enterprises. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2021.

319. ING Bank Офіційний сайт. URL: ing.com.

320. International Labour Organization (ILO). (2021). Diversity and Inclusion in the World of Work. https://www.ilo.org, OECD. (2023). Gender Equality in the Workplace: Policy Approaches and Trends. https://www.oecd.org.

321. Irina Saukh Using GAP analysis as a method for the formation of the development strategy for increasing financial potential of travel companies Economic Annals-XXI (2016), 162(11-12), 79-83.

322. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization (ISO). URL: https://www.iso.org/standard/42546.html.

323. ISO. ORG. URL: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html.

324. Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, Isabelle Schuiling. Market-Driven Management: Strategic And Operational Marketing. Palgrave Macmillan, London; 2nd edition (January 1, 2007). - ISBN 1403998523, pp.516.

325. Keller, K. L. (2014). Designing and implementing brand architecture strategies. Journal of Brand Management, 21(9), 702–715.;

326. Закрижевська, І., Нянько, В., & Поліщук, Ю. (2024). Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. Економіка та суспільство, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31.

327. Kitzmueller M. Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility / M. Kitzmueller, J. Shimshack // Journal of Economic Literature. – 2012. – №. 50 (1). – P. 51 – 84.

328. Kotler P. Megamarketing // Harvard Business Review. 1986. Vol. 64, № 2. P. 117–124.

329. Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Wiley, 2005.

330. Kotler Ph. Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hal, Inc., ISBN 10: 0137228511 ISBN 13: 9780137228515.

331. Kotler, P., & Keller, K.L. (2021). Marketing management (Global Edition, 15th ed.). URL: https://www.edugonist.com/wp-

content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf in English.

332. KSG Agro. Офіційний сайт. URL: https://ksgagro.com.

333. Kwilinski, A. Marketing Tools for Improving Enterprise Performance in the Context of Social and Economic Security of the State: Innovative Approaches to Assessment. Marketing and Management of Innovations – 2019. – 4. P. 172-181. http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-14.

334. Lauterborn R. F. New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over // Advertising Age. 1990. Vol. 61, № 41. P. 26.

335. Lawler, E. E. (2003). Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success. Jossey-Bass.

336. Legislation. CSRgov.dk driven by the Danish Business Authority URL: http://csrgov.dk/legislation.

337. Manulife Офіційний сайт www.manulife.com).

338. Mark Dimmock & Andrew Fisher Утилітаризм 2022 https://ukrayinska.libretexts.org.

339. Market Research Statistics (Статистика досліджень ринку). Backlinko. URL: https://backlinko.com/market-research-statistics.

340. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

341. Matten D., Moon J. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility // Academy of Management Review. 2008. Vol. 33(2). P. 404–424. DOI: 10.5465/AMR.2008.31193458.

342. Maureen Burns, Andrew Pierce and Basma Abdel Motaal Why Loyalty Programs Fail (2024) https://hbr.org/2024/09/why-loyalty-programs-fail.

343. mBank Офіційний сайт. URL: https://www.mbank.pl/

344. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL : R. D. Irwin, 1960. 770 p.

345. McConnell C. Economics: Principles, Problems, and Policies / Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue, Sean M. Flynn. – 19th edition. – NY: McGraw-Hill/Irwin. – 2011. – 896 p.

346. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hil.

347. MetLife Офіційний сайт. URL: metlife.com.

348. Monobank. Офіційний сайт. URL: https://www.monobank.ua.

349. Monzo Офіційний сайт. URL: https://monzo.com/.

350. Moon J. CSR in the UK: an Explicit Model of Business - Society Relations // J. Moon et al. ; ed. A. Habish. Berlin, 2004. P. 45, 48-49.

351. N26 Офіційний сайт. URL: n26.com.

352. Nachhaltigkeits-strategie für Deutschland. URL: www.nationale-nachhaltigkeitsstrategie.de.

353. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990.html.

354. Ofitsiynyy portal Ministerstva zakhystu dovkillya ta pryrodnykh resursiv Ukrayiny - The official website of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine. (2023, January 02). Yevrointehratsiya Eurointegration. https://mepr.gov.ua/timeline/evrointegraciya.html.

355. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine // Marketing and Management of Innovations. 2024. Vol. 15(1). P. 15–28. DOI: 10.21272/mmi.2024.1-02.

356. Olam International Офіційний сайт. URL: olamgroup.com.

357. Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business Press.

358. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89(1–2). P. 62–77.

359. Post J. E. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view / J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs // California Management Review. 2002. – № 45 (1). P. 5 – 28.

360. Prudential Офіційний сайт. URL: prudential.com).

361. PZU Україна. Офіційний сайт. URL: https://pzu.ua.

362. PZU Україна Страхування Життя. Офіційний сайт. URL: https://pzulife.com.ua/

363. Radisson Hotel Group. Офіційний сайт. URL: https://www.radissonhotels.com.

364. Responsible Travel Офіційний сайт. URL: www.responsibletravel.com.

365. Santander Офіційний сайт. URL: https://www.santanderbank.com/.

366. Sense Bank. Офіційний сайт. URL: https://sensebank.com.ua.

367. Serhii FloreskulBce про SEO контент-маркетинг https://floreskul.medium.com.

368. Shevchenko A., Borysenko O. Marketing approach to the formation of management system for enterprise strategic development in the context of globalisation. Journal of International Legal Communication. 2021. Vol. 1. No. 1. P. 186–196. DOI: https://doi.org/10.32612/uw.27201643.2021.1.pp.186-196.

369. Simon Zadek Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action / Simon Zadek, John Sabapathy, Helle Dossing, Tracey Swift – January 2003. – 120p.

370. SLC Agricola Офіційний сайт. URL: https://www.slcagricola.com.

371. Social Corporate Responsibility in Belgium.. URL: www.socialeconomy.be/ContentSite/MVORSE/publicatie_ CSR_RefFramework.pdf.

372. Stainer, Geaorge A., Strategic Planning: What Every Manager Must Know, Free Press, New York, 1979.

373. Statista : офіційний вебсайт. URL: https://www.statista.com/.

374. Stonewall, (2023). Workplace Equality Index. https://www.stonewall.org.uk.

375. Syngenta Офіційний сайт. URL: www.syngenta.com.

376. The Prosperous Community. Social Capital and Public Life / R.Poitnam // The American Prospect. – 1993. – Vol. 4., № 13. – P. 1 –2.

377. The State of Market Research. Hanover Research. 2022. URL: https://www.hanoverresearch.com/reports-and-briefs/corporate/the-state-of-market-research/.

378. The Ten Principles of the UN Global Compact. United Nations Global Compact. URL: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles.

379. Theodore Levitt. Marketing myopia. Harvard Business Review. July-August 1960. https://nadiamarketing.com.br/site/wp-content/uploads/2019/01/mrketingmiopia41336.pdf.

380. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.

381. Top Video Marketing Statistics in 2025: Key Trends and Insights https://www.charterandcompany.com/;.

382. Tul'chyns'ka, S.O. Mel'nychenko, A.A. and Akimova, O.A. (2012), "Management in the field of education and science as a factor of providing of steady development of the state and regions", Vydavnytstvo VP "Edel'vejs", Kyiv, Ukraine.

383. UN Global Compact Network Ukraine. (2023, January 2). Global Compact Network Ukraine. https://globalcompact.org.ua/english.

384. UN Guiding Principles on Business and Human Rights. Business & Human Rights Resource Centre. URL: https://www.business-humanrights.org/en/big-issues/governing-business-human-rights/un-guiding-principles/.

385. UNIQA Життя. Офіційний сайт. URL: https://uniqa.ua/life.

386. UNIQA Страхування. Офіційний сайт. URL: https://uniqa.ua.

387. United Nations Conference on Environment and Development (Earth Summit), Rio de Janeiro y 1992 p. URL: https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992.

388. Universal Declaration of Human Rights. New York : United Nations, 1948. URL: https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights.

389. USAA Офіційний сайт. URL: usaa.com.

390. V. Dranus, L. Dranus, P. Fuhelo, T. Lunkina and O. Stoian. Peculiarities of Local Budget Revenues Management in Ukraine Under Martial Law. Review of Economics and Finance. Volume 22 (2024). Pages 18-32 available at: https://refpress.org/ref-vol22-a3/.

391. Video Marketing Statistics 2024 https://www.wyzowl.com/sovm-results-2024/?utm_source=chatgpt.com;.

392. Workplace Gender Equality Agency. (2022). Australian Government. https://www.wgea.gov.au.

393. World Challenge Офіційний сайт. URL: https://weareworldchallenge.com/uk/.

394. Wren D. A. History of Management Thought / Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian Wiley. – John Wiley & Sons. 2009. 560 p.

395. Zego Офіційний сайт. URL: https://www.zego.com/.

396. Communication from the Commission: Integrated Product Policy – Building on Environ-mental Life-Cycle Thinking / Communication from the Commission // [Електронний ре-сурс]. – Режим доступу: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=celex:52003dc0302:en:html.

397. Підсумки страхового ринку // Forinsurer : журнал про страхування та InsurTech. URL: https://forinsurer.com/public/23/07/12/4983

398. Data Driven маркетинг // Adindex Ukraine. URL: https://www.adindex.ua/uk/data-driven-marketynh/

399. Greenyard Офіційний сайт. URL: https://www.greenyard.group/)

400. Commonwealth Bank Офіційний сайт. URL: https://www.commbank.com

401. DBS Bank Офіційний сайт. URL: dbs.com.sg

402. *UBS* Офіційний сайт. URL: ubs.com

403. BBVA Офіційний сайт. URL: bbva.com

404. Metromile Офіційний сайт. URL: https://www.metromile.com/

405. Cigna Офіційний сайт. URL: cigna.com

406. Intrepid Travel Офіційний сайт. URL: https://www.intrepidtravel.com/en

407. National Geographic Expeditions Офіційний сайт. URL: https://www.nationalgeographic.com/expeditions/

408. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 6th ed. London : Kogan Page, 2012.

409. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. New York : McGraw-Hill, 1981.

410. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. Principles of Marketing. 7th European ed. Harlow : Pearson Education, 2019.

411. Ghosh S., Hughes M., Hodgkinson I., Hughes P. Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach //

Technovation. 2022. Vol. 113. Article 102414. DOI: 10.1016/j.technovation.2021.102414.

Додаток А.1.

Суб’єкти та напрями соціальної відповідальності

Держава	Суб’єкти економічних відносин	Суспільство
Дотримання прав людини		
Створення законодавства, яке гарантує права людини. Забезпечення доступу до правосуддя. Виконання міжнародних зобов’язань. Соціальна підтримка. Протидія дискримінації	Створення гідних умови праці Забезпечення справедливої оплати праці. Протидія дискримінації на робочому місці. Забезпечення здорового середовища для громади. Соціальна підтримка	Контроль за державою та суб’єктами економічних відносин Просвітницька діяльність. Волонтерство, благодійність. Розвиток правової культури:
Дотримання вимог законодавства		
Контроль і регулювання діяльності суб’єктів економічної відносин та суспільства у межах законодавства. Недопущення зловживань службовим положенням.	Дотримання законодавства. Захист прав споживачів. Прозорість діяльності.	Дотримання правових норм. Контроль за державою та суб’єктами економічної діяльності. Правова просвітницька діяльність в правовому полі.
Ділова та корпоративна етика		
Прозорість і підзвітність державних органів. Недопущення корупції, хабарництва та зловживання владою. Підтримка соціально відповідальних суб’єктів економічних відносин.	Внутрішня етика. Відповідальність перед суспільством. Етична поведінка з конкурентами та партнерами.	Контроль і критика порушення ділової та корпоративної етики. Підтримка етичного ведення економічної діяльності. Формування етичної культури через освітні програми та громадські ініціативи.
Захист навколишнього природного середовища		
Розробка відповідного законодавства. Контроль та нагляд екологічного стану. Підтримка екологічних ініціатив. Освіта і просвіта:	Дотримання відповідного законодавства. Ефективне використання ресурсів, впровадження технологій, що забезпечують екологічно чисте виробництво. Відповідальність за відходи. Екологічні ініціативи.	Використання громадського тиску для покращення екологічних стандартів Контроль та активна громадянська позиція. Екологічна свідомість. Підтримка екологічних ініціатив. Просвітницька діяльність в питаннях захисту навколишнього природнього середовища.

Додаток А.2.

Суб’єкти та напрями соціальної відповідальності

Держава	Суб’єкти економічних відносин	Суспільство
Співпраця із стейкхолдерами		
Сприяння концепції інклюзивного розвитку Взаємодія з суб’єктами економічних відносин. Співпраця з міжнародними організаціями. Партнерство з громадськими організаціями.	Інвестиції в розвиток громад. Взаємодія з працівниками. Партнерство з державою. Співпраця з клієнтами та партнерами на засадах соціальної відповідальності. Участь у благодійних проектах. співпраця з науковими установами та закладами освіти.	Участь у державних програмах (освітніх, екологічних, соціальних). Підтримка соціально відповідальних суб’єктів економічних відносин. Співпраця у рамках благодійних і волонтерських проектів. Залучення суб’єктів економічних відносин і держави до вирішення місцевих питань громади.
Дотримання міжнародних норм		
Підписання та ратифікація міжнародних договорів. Забезпечення міжнародної безпеки та миру.	Виконання не лише національного законодавства, а й дотримання етичних стандартів, відповідно до міжнародних норм. Вираховування екологічних та соціальних факторів у своїй діяльності, слідувати принципам сталого розвитку, визначеним у міжнародних угодах.	Освіченість і підвищення обізнаності. Громадянська активність.
Прозорість та підзвітність		
Надання доступу до публічної інформації (через інтернет-ресурси, публікації в ЗМІ, відкриті дані). Застосування системи публічних закупівель. Звітування перед громадянами.	Надання публічних фінансових та соціальних звітів. Забезпечення доступності інформації про продукти та послуги. Відповідальність перед зацікавленими сторонами.	Доступ до публічної інформації громадських організацій та активістів. Застосування громадських обговорень. Відповідальність громадян за свої дії або бездіяльність.

Додаток А.3.

Суб’єкти та напрями соціальної відповідальності

Держава	Суб’єкти економічних відносин	Суспільство
Соціально відповідальний маркетинг		
Розробка відповідного законодавства. Підтримка ініціатив. Впровадження національних програм для підвищення свідомості щодо соціально відповідального споживання та корпоративної відповідальності серед громадян і суб’єктів економічних відносин.	Прозорість у рекламі, чесні комунікації з споживачами. Відповідальне ставлення до екології та прав людини у процесах виробництва і продажу.	Підтримка споживачів суб’єктів економічних відносин, що дотримуються принципів соціально відповідального маркетингу. Контроль з боку суспільства. Інформаційна свідомість.

Додаток Б

Рейтинг якості управління «Репутаційні АКТИВісти»

Суб'єкт економічних відносин	Репутаційна стабільність	Іміджевий капітал соціальної відповідальності	Медіа-активність	Інноваційний підхід	Антикриза року	Загальний рейтинг
2024						
НІБУЛОН	43,25	41,58	41,83	38,92	43,08	208,66
ІМК	42,4	38,4	43	40,4	41,4	205,6
Кернел	40,25	41,33	38,17	37	42,33	199,08
МХП	41,33	39,22	39,11	34,78	41,22	195,66
KSG Agro	39,9	41	39	33,4	38,74	192,04
2023						
НІБУЛОН	41,75	42,17	41,75	40,58	41,42	207,67
Кернел	42,08	42,67	40,5	40,25	41,39	206,89
МХП	41,27	41,64	40,36	36,27	39,63	199,17
ІМК	38,63	40,88	40,25	37,63	39,38	196,77
Астарта	40,83	40,76	39,67	35,83	39	196,09
2021						
Кернел	43,24	40,94	42,29	40,29	40,12	206,88
МХП	42,19	41,44	41,5	40,44	40,98	206,55
ІМК	39,64	39,91	40,93	37,91	38,09	196,48
Астарта	37,71	37,43	37,86	37,71	37,38	188
KSG Agro	36,83	35	36,67	33,5	36	178
НІБУЛОН	36	35,5	37,19	30,94	35,19	174,82
LNZ Group	34,45	33,73	35,45	32,55	33,45	169,63
Cargsl	35	33,25	31,25	27,73	34,75	161,98
Cofco Agrs Resources Ukraine	36	33,33	31,67	26,67	33,17	160,84
Агропросперис	34,08	32,58	31,5	29,42	32,92	160,5
2020						
МХП	39,71	38,71	38,85	39	39,42	195,68
Кернел	38,62	36,75	38,62	35,37	38	187,36
Астарта	37	37,12	37,25	33,87	34,75	179,99
ІМК	33,5	31,25	35,87	32,5	33,25	166,37
НІБУЛОН	35,57	32,33	35,42	29,42	33,28	166,02
LNZ Group	28,33	28,3	30,83	27,86	28,33	143,65
KSG Agro	26,57	27,85	29,57	26,57	29,57	140,13
ТАС Агро	29,6	26	37,66	26	28,16	137,42
Goodvalley Ukraine	28,25	27,5	27,32	25,5	28,8	137,37
Allseeds	28,86	23,83	29,33	26,83	28,36	137,21

Додаток В.1

Оцінка соціальної відповідальності аграрних виробників

Аргарні виробники					
	ТОВ СП «НІБУЛОН»	Агрохолдинг ІМК (ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»)	ТОВ «Кернел-Дрейд»	ПрАТ «МХП»	Агрохолдинг KSG Agro.
Внутрішні складові					
Забезпечення безпечних і комфортних умов праці	комфортні та безпечні робочі місця, навчання з питань охорони праці, «Пункт охорони здоров'я», компенсації та пільги на харчування та проживання	комфортні та безпечні робочі місця навчання з питань охорони праці, корпоративних стандартів та положень в сфері охорони праці та промислової безпеки	навчання з охорони праці, оснащеність робочих місць, забезпечення співробітників індивідуальними засобами захисту на виробництві, проведення періодичних медичних оглядів	комфортні та безпечні робочі місця	комфортні та безпечні робочі місця
Розвиток людських ресурсів інвестування	навчання співробітників на робочому місці та в закладах освіти, дуальна освіта	навчання співробітників на робочому місці та в закладах освіти	корпоративне навчання від тренінгів до корпоративних програм МВА та стажування за кордоном	програми навчання співробітників	програми навчання співробітників
Стабільність заробітної плати	конкурентоспроможна заробітна плата й система мотивації	конкурентоспроможна заробітна плата й система мотивації	конкурентоспроможна заробітна плата й система мотивації	конкурентоспроможна заробітна плата й система мотивації	конкурентоспроможна заробітна плата й система мотивації

Додаток В.2

Оцінка соціальної відповідальності аграрних виробників

Аргарні виробники					
	ТОВ СП «НІБУЛОН»	Агрохолдинг ІМК (ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»)	ТОВ «Кернел-Дрейд»	ПрАТ «МХП»	Агрохолдинг KSG Agro.
Підтримка соціально значущої заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	повний соціальний пакет, щорічна оплачувана відпустка	повний соціальний пакет, щорічна оплачувана відпустка	повний соціальний пакет, щорічна оплачувана відпустка	повний соціальний пакет, щорічна оплачувана відпустка	повний соціальний пакет, щорічна оплачувана відпустка
Баланс між роботою та особистим життям	додаткові відпустки, можливості укладати договір про надомну працю, створення комфортних умов для праці та відпочинку	створення комфортних умов для праці та відпочинку	створення комфортних умов для праці та відпочинку	створення комфортних умов для праці та відпочинку	створення комфортних умов для праці та відпочинку
Надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях	для працівників та членів їх родин було організоване безкоштовний тестування щодмедичний огляд, фінансова допомога в критичних життєвих ситуаціях	фінансова допомога в критичних життєвих ситуаціях	підтримка у скрутних життєвих обставинах (стихійні лиха, тяжка хвороба, смерть співробітника або пенсіонера підприємства компанії)	фінансова допомога в критичних життєвих ситуаціях	фінансова допомога в критичних життєвих ситуаціях

Додаток В.3

Оцінка соціальної відповідальності аграрних виробників

Аргарні виробники					
	ТОВ СП «НІБУЛОН»	Агрохолдинг ІМК (ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»)	ТОВ «Кернел-Дрейд»	ПрАТ «МХП»	Агрохолдинг KSG Agro.
Безпека зайнятості та соціально-відповідальна реструктуризація підприємств	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій
Корпоративна культура та цінності	кодекс поведінки (етики), умови для продовження роботи після досягнення пенсійного віку, інформаційно-іміджевий проект «Я працюю в «НІБУЛОНі»	кодекс поведінки (етики)	кодекс поведінки (етики), фінансування спортивних ініціатив співробітників	кодекс поведінки (етики)	кодекс поведінки (етики)

Додаток В.4

Оцінка соціальної відповідальності аграрних виробників

Аргарні виробники					
Зовнішні складові					
	ТОВ СП «НІБУЛОН»	Агрохолдинг ІМК (ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»)	ТОВ «Кернел-Дрейд»	ПрАТ «МХП»	Агрохолдинг KSG Agro.
Благодійність, спонсорство та меценатство	бази практики для закладів освіти, дуальна освіта, навчальний центр "НІБУЛОН", переоснащення Миколаївських лікарень, допомога у боротьбі з поширенням коронавірусної інфекції, благодійний проєкт «НІБУЛОНівський» стандарт»	соціальна програма «ІМК допомагає»	благодійний фонд «Разом з Кернел»,	благодійний фонд «МХП-Громаді», партнерство ДонорUA	благодійний фонд "Майбутнє"

Додаток В.5

Оцінка соціальної відповідальності аграрних виробників

Аргарні виробники					
	ТОВ СП «НІБУЛОН»	Агрохолдинг ІМК (ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»)	ТОВ «Кернел-Дрейд»	ПрАТ «МХП»	Агрохолдинг KSG Agro.
Інвестиції у громади	інфраструктура, освіта, медичне обслуговування, збереження навколишнього природнього середовища, організація дозвілля та відпочинку, технічна допомога рятувальникам	інфраструктура, освіта, медичне обслуговування, збереження навколишнього природнього середовища, організація дозвілля та відпочинку	фінансова підтримка дитячих садків, закладів охорони здоров'я, будинків культури, підтримка і розвиток інфраструктури сіл, програми для молоді, співпраця з закладами освіти, участь в організації спортивних і культурних заходів.	інфраструктура, освіта (співпраця з аграрними навчальними закладами), медичне обслуговування, збереження навколишнього природнього середовища, організація дозвілля та відпочинку, програми підтримки мікропідприємництва	інвестує в громади через роботу благодійного фонду
Екологічні проєкти Сприяння охороні навколишнього середовища	проєкт «Зелені легені України», відповідальне агровиробництво, розробка енергозберігаючих технологій	раціонального використання водних та енергетичних ресурсів, належного поводження з відходами,	Застосовуються технології сталого землеробства та	ефективніше використовувати енергію та воду, зменшити шкідливі викиди і кількість відходів,	відповідальне агровиробництво

Додаток В.6

Оцінка соціальної відповідальності аграрних виробників

Аргарні виробники					
	ТОВ СП «НІБУЛОН»	Агрохолдинг ІМК (ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»)	ТОВ «Кернел-Дрейд»	ПрАТ «МХП»	Агрохолдинг KSG Agro.
Екологічні проєкти Сприяння охороні навколишнього середовища		а також суворого контролю за транспортуванням, зберіганням і застосуванням пестицидів та мінеральних добрив	скорочуються обсяги споживання енергетичних ресурсів на виробничих активах. «зеленого офісу»	дотримання міжнародних стандартів з екології, стале землеробство та впровадження відновлюваної енергетики	
Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою щодо реалізації принципів сталого розвитку та СВ	сприяє забезпеченню світової продовольчої безпеки, дотримання принципу безперервного виробництва, участь в гуманітарному розмінуванні	дотримання принципу безперервного виробництва, сприяє продовольчій безпеці	дотримання принципу безперервного виробництва, сприяє продовольчій безпеці	дотримання принципу безперервного виробництва, сприяє продовольчій безпеці	дотримання принципу безперервного виробництва, сприяє продовольчій безпеці

Додаток В.7

Оцінка соціальної відповідальності аграрних виробників

	Аргарні виробники				
	ТОВ СП «НІБУЛОН»	Агрохолдинг ІМК (ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»)	ТОВ «Кернел-Дрейд»	ПрАТ «МХП»	Агрохолдинг KSG Agro.
Готовність управління ризиками і змінами	Допомога ЗСУ, гуманітарне розмінування, постійне вдосконалення виробничих процесів	Допомога ЗСУ, постійне вдосконалення виробничих процесів	Допомога ЗСУ, постійне вдосконалення виробничих процесів	Допомога ЗСУ, постійне вдосконалення виробничих процесів	Допомога ЗСУ, постійне вдосконалення виробничих процесів
Відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів) Сертифікація відповідності системам управління якістю, здоров'ям і безпекою	власні стандарти якості, державна та міжнародна сертифікація	відповідність стандартам якості, державна та міжнародна сертифікація	відповідність стандартам якості, державна та міжнародна сертифікація	відповідність стандартам якості, державна та міжнародна сертифікація	відповідність стандартам якості, державна та міжнародна сертифікація

Додаток В.8

Оцінка соціальної відповідальності аграрних виробників

	Аргарні виробники				
	ТОВ СП «НІБУЛОН»	Агрохолдинг ІМК (ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія»)	ТОВ «Кернел-Дрейд»	ПрАТ «МХП»	Агрохолдинг KSG Agro.
Впровадження принципів чесного ведення бізнесу	дотримується законів, етичних норм і правил чесного ведення бізнесу, виконує свої зобов'язання і цінує свою репутацію.	дотримується законів, етичних норм і правил чесного ведення бізнесу, виконує свої зобов'язання і цінує свою репутацію.	дотримується законів, етичних норм і правил чесного ведення біз несу, виконує свої зобов'язання і цінує свою репутацію.	дотримується законів, етичних норм і правил чесного веде ння бізнесу, виконує свої зобов'язання і цінує свою репутацію.	дотримується законів, етичних норм і правил чесного вед ення бізнесу, виконує свої зобов'язання і цінує свою репутацію.
Відповідальні практики постачання	дотримуються етичних стандартів у виробництві	дотримуються етичних стандартів у виробництві	дотримуються етичних стандартів у виробництві	дотримуються етичних стандартів у виробництві	дотримуються етичних стандартів у виробництві
Забезпечення дотримання прав людини в ланцюгах постачання, боротьба з трудовою експлуатацією та дискримінацією.	недопущення дискримінації, дотримання принципів прозорості та гендерної рівності, є партнером NASA Harvest щодо світової продовольчої безпеки	недопущення дискримінації, дотримання принципів прозорості та гендерної рівності	недопущення дискримінації, дотримання принципів прозорості та гендерної рівності	недопущення дискримінації, дотримання принципів прозорості та гендерної рівності	недопущення дискримінації, дотримання принципів прозорості та гендерної рівності

Додаток Г. 1

Оцінка соціальної відповідальності банківських установ

Банківські установи					
	Monobank	Sense Bank	ПриватБанк	ПУМБ	Ощадбанк
Внутрішні складові					
Забезпечення безпечних і комфортних умов праці	зонування робочого місця та офісів створення інклюзивного робочого середовища	комфортні та безпечні робочі місця	комфортні та безпечні робочі місця	безпечні умови праці, створенням інклюзивного простору	комфортні та безпечні робочі місця, формування індивідуальних цілей персоналу.
Розвиток людських ресурсів інвестування	програми для підвищення кваліфікації	програми професійного розвитку співробітників	навчання і розвиток персоналу в ПриватУніверситеті та Навчальних Центрах	навчання в спеціалізованих модульних програмах «Школа Product Owner's», Leaders Development Sessions, Школа корпоративного бізнесу, Школа проджект менеджменту та Школа LEAN6Sigma	обов'язкові курси та тренінги, необхідні для професійного розвитку та зростання, надання матеріалів психолого-терапевтичного спрямування.
Стабільність заробітної плати	зарплата вища за середньоринкову	підтримання достатнього рівня заробітної плати	зарплата вища за середньоринкову, збереження заробітної плати для всіх співробітників, що на окупованих територій	гідний рівень заробітної плати та соціальних пільг	зарплата вища за середньоринкову, виплата матеріальної допомоги

Додаток Г. 2

Оцінка соціальної відповідальності банківських установ

Банківські установи					
	Monobank	Sense Bank	ПриватБанк	ПУМБ	Ощадбанк
Підтримка соціально значущої заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати залежно від результатів роботи та економічних умов; - бонуси та премії: Річні бонуси працівники отримують річні бонуси на основі досягнення індивідуальних і командних KPI. Премії за досягнення: виплати за виконання та перевиконання квартальних та місячних планів.	діялють мотиваційні схеми квартального та місячного преміювання, проєктна мотивація для 9 крос-функціональних команд, 11 окремих програм мотивації на підтримку продажів роздрібного та корпоративного бізнесів, річна мотивація керівників всіх рівнів на підставі щорічної оцінки діяльності.	діє система фінансової мотиваці, працівникам, які змушені були звільнитися під час війни, банк виплатив вихідну допомогу в розмірі шести заробітних плат.	перегляд заробітної плати з врахуванням ринкової ситуації	перегляд заробітної плати з врахуванням ринкової ситуації
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	страхування та соціальні виплати: медичне страхування, пенсійні накопичення, пільги та компенсації. компенсації за транспорт.	повний соціальний пакет, щорічна оплачувана відпустка	соціальний пакет, щорічна оплачувана відпустка на 24 календарних дні, система пільгового кредитування житла та авто	страхування співробі тників: медичне страхування, страхування життя. впровадження страхування для мобілізованих колег.	програма медичного страхування, для демобілізованих працівників розширена програма страхування

Додаток Г. 3

Оцінка соціальної відповідальності банківських установ

Банківські установи					
	Monobank	Sense Bank	ПриватБанк	ПУМБ	Ощадбанк
Баланс між роботою та особистим життям	тренінги з управління стресом, консультації з психологами та забезпечення сприятливих умов праці, надає працівникам можливість вибору робочого графіку, а також активно підтримує віддалену роботу.	сервіс психологічної підтримки, вебінари і тренінги від зовнішніх експертів	надання першої психологічної підтримки, тематичні вебінари, тренінги та марафони.	створення безпечних, здорових і комфортних умов праці та відпочинку.	можливість працювати дистанційно в межах України, можливість гнучкого графіка роботи.
Надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях	матеріальна допомога у разі настання непередбачуваних/надзвичайних подій.	матеріальна допомога у разі настання непередбачуваних/надзвичайних подій.	матеріальна допомога у разі настання непередбачуваних/надзвичайних подій.	матеріальна підтримка у разі лікування співробітників (стаціонарне лікування, хірургічне втручання, онкологія), лікування дітей та смерті близьких родичів, підтримка родини у разі смерті співробітника.	матеріальна допомога у разі настання непередбачуваних/надзвичайних подій.

Додаток Г. 4

Оцінка соціальної відповідальності банківських установ

Банківські установи					
	Monobank	Sense Bank	ПриватБанк	ПУМБ	Ощадбанк
Безпека зайнятості та соціально-відповідальна реструктуризація підприємств	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій
Корпоративна культура та цінності	заохочує працівників до участі у волонтерських програмах, повністю видалена російська мова із застосунку	кодекс поведінки (етики)	корпоративна культура на засадах законності, прозорості й компетентності, а також на дотриманні прав та інтересів стейкхолдерів	розвиває культуру системного донорства, біговий клуб PUMBRUN	кодекс поведінки (етики)
Зовнішні складові					
Благодійність, спонсорство та меценатство	благодійні проекти спрямовані на допомогу ЗСУ та ВПО, додаткові функції та для волонтерів	допомога ЗСУ та ВПО. Благодійна програма «Допоможемо разом», співпрацює з благодійними фондами.	співпраця з благодійний фонд “ОВЕС”, власний благодійний фонд «Допомагати просто»	допомога ЗСУ, дитячим будинкам, фінансова підтримку медичних закладів, «Ми однієї крові», проєкт «Фронтова студія».	допомога СЗУ, співпраця з ГО «Відчуй», БФ «Ветеран Хаб»

Додаток Г. 5

Оцінка соціальної відповідальності банківських установ

Банківські установи					
	Monobank	Sense Bank		Monobank	Sense Bank
		Участь в благодійному спортивному заході «Пробіг під каштанами», підтримка вихованців дитячих будинків («Повний портфель», «Мрія у подарунок», Марафон з фінансової грамотності)		Партнер участі української команди в Invictus Games Vancouver Whistler 2025, фінансова підтримка кінолог	
Інвестиції у громади	підтримує проєкти, спрямовані на розвиток місцевих спільнот, включаючи освітні ініціативи, культурні заходи та соціальні програми.	мережа коворкінгів Sense Hub, проводять лекції, майстер-класи, артвиставки, благодійні ярмарки, концерти, дні обміну книжками, турніри для геймерів, квести, кінопокази	сприяє інклюзивному працевлаштуванню	проєкт із розвитку інклюзивного бізнесу та інтеграції ветеранів війни в цивільне життя, підтримує розвиток освіти	учасник спільноти «Бізнес без бар'єрів»

Додаток Г. 6

Оцінка соціальної відповідальності банківських установ

Банківські установи					
	Monobank	Sense Bank	ПриватБанк	ПУМБ	Ощадбанк
Екологічні проєкти Сприяння охороні навколишнього середовища	ініціативи, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє природне середовище та підвищення екологічної свідомості.	діє Система екологічного та соціального менеджменту (СЕСУ), що спрямована на забезпечення дотримання принципів сталого та відповідального інвестування в банку з урахуванням екологічної та соціальної відповідальності	програми із захисту навколишнього природнього середовища, "зелений офіс", екологічна технологія інкасації, організовуються суботники по прибиранню зон відпочинку та парків	екологічні проєкти, допомога постраждалим (допомога місцевим жителям та порятунок тварин) від руйнування Каховської ГЕС, посилення фінансової підтримки компаній, які впроваджують «зелені» технології та дбають про довкілля, або інвестують у відновлювані джерела енергії.	ощадливе енергоспоживання
Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою щодо реалізації принципів сталого розвитку та СВ	у продажу військові облігації у застосунку, “бойові-чайові”, проекти з розвитку фінансової грамотності та інші ініціативи що стимулюють українців більше донатити та допомагати	сприяє розвитку економіки та цифрової держави	навчає фінансовій грамотності	доєднався до ініціативи «Без бар’єрів»	долучається до партнерських програм з міськими, районними і обласними адміністраціями, щодо кредитування бізнесу.

Додаток Г. 7

Оцінка соціальної відповідальності банківських установ

Банківські установи					
	Monobank	Sense Bank	ПриватБанк	ПУМБ	Ощадбанк
Готовність управління ризиками і змінами	спрощення доступу до криптовалют для широкої аудиторії, допомога ЗСУ	Sense SuperApp:оновлення цифрового банку, додання нових функцій, допомога ЗСУ	надання традиційні фінансові послуги та створення нових продуктів що відповідають новим викликам, платформа «Жити назустріч», допомога ЗСУ	підтримує українських захисників і захисниць.	Програма адаптації та соціалізації демобілізованих працівників
Відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів) Сертифікація відповідності системам управління якістю, здоров'ям і безпекою	посилює захист та безпекові потужності у сервісі, зручні застосунки	виводить на банківський ринок інноваційні продукти та нові технології	банк скасував нарахування відсотків за кредитами позичальникам, яких було призвано до лав Збройних сил України під час мобілізації, а також контрактним військовим і військовослужбовцям, які перебувають на строковій службі з початку особливого періоду.	можливість швидкого переказу будь-якої суми без комісії на підтримку ЗСУ через всі канали банку.	відповідальність перед Клієнтом за невиконання або неналежне виконання платіжних операцій

Додаток Г. 8

Оцінка соціальної відповідальності банківських установ

	Банківські установи				
	Monobank	Sense Bank	ПриватБанк	ПУМБ	Ощадбанк
Впровадження принципів чесного ведення бізнесу	дотримується законів, етичних норм і правил чесного ведення бізнесу, виконує свої зобов'язання і цінує свою репутацію.	антикорупційна програма АТ «СЕНС БАНК» визначає основні атикорупційні заходи та процедури, Кодекс поведінки (етики) АТ «СЕНС БАНК» - відповідно корпоративну культуру та поведінку	недопущення виникнення реального або потенційного конфлікту інтересів	повага інтересів партнерів, клієнтів та суспільства в цілому, відносини з ними на основі принципів порядності, чесності, відкритості та взаємної довіри	політика запобігання конфліктам інтересів
Відповідальні практики постачання	залишає за собою право не співпрацювати з постачальниками, які порушують вимоги законодавства України та країн, в яких банк веде діяльність, у тому числі щодо забезпечення прав працівників, охорони праці та дотримання техніки безпеки, захисту навколишнього середовища	залишає за собою право не співпрацювати з постачальниками, які порушують вимоги законодавства, у тому числі щодо забезпечення прав працівників,	залишає за собою право не співпрацювати з постачальниками, які порушують вимоги законодавства України та країн, в яких банк веде діяльність	затвердив "Стратегію сталого розвитку" та залишає за собою право не співпрацювати з постачальниками, які порушують вимоги законодавства	залишає за собою право не співпрацювати з постачальниками, які порушують вимоги законодавства України та країн, в яких банк веде діяльність

Додаток Г. 9

Оцінка соціальної відповідальності банківських установ

	Банківські установи				
	Monobank	Sense Bank	ПриватБанк	ПУМБ	Ощадбанк
Відповідальні практики постачання	принципів, правил етики та ділової поведінки банку.	охорони праці та дотримання техніки безпеки, захисту навколишнього середовища, а також постачальниками, які не поділяють цінностей і принципів, правил етики та ділової поведінки банку.	охорони праці та дотримання техніки безпеки, захисту навколишнього середовища, а також постачальниками, які не поділяють цінностей і принципів, правил етики та ділової поведінки банку.	правил етики та ділової поведінки банку.	охорони праці та дотримання техніки безпеки, захисту навколишнього середовища, а також постачальниками, які не поділяють цінностей і принципів, правил етики та ділової поведінки банку.
Забезпечення дотримання прав людини в ланцюгах постачання, боротьба з трудовою експлуатацією та дискримінацією.	поважає і дотримується прав і свобод людини без будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси, національності, мови, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань.	поважає і дотримується прав і свобод людини без будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси, національності, мови, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань.	прагне до найвищих стандартів обслуговування клієнтів, захищає інтереси кожного клієнта.	поважає і дотримується прав і свобод людини без будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси, національності, мови, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань.	поважає і дотримується прав і свобод людини без будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси, національності, мови, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань.

Додаток Д. 1

Оцінка соціальної відповідальності страхових компаній

Страхові компанії				
	ARX	UNIQA	PZU	VUSO
Внутрішні складові				
Забезпечення безпечних і комфортних умов праці	комфортні та безпечні робочі місця, ініціативи за напрямками ментального здоров'я, медичної обізнаності, забезпечення безпечних умов праці, підтримки у переміщенні у разі загострення ситуації та блекаутів	дотримуємось вимог трудового законодавства та законодавства з охорони праці	комфортні та безпечні робочі місця, наявне бомбосховище й генератор	комфортні та безпечні робочі місця
Розвиток людських ресурсів інвестування	навчання персоналу	навчання працівників у власному навчальному центрі, а також у зовнішніх провайдерів.	навчання персоналу	навчання персоналу
Стабільність заробітної плати	конкурентоспроможні та відповідають останнім тенденціям ринку	конкурентоспроможні та відповідають останнім тенденціям ринку	конкурентоспроможні та відповідають останнім тенденціям ринку	конкурентоспроможні та відповідають останнім тенденціям ринку
Підтримка соціально значущої заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати, підтримки мобілізованих працівників та тих співробітників, у яких мобілізовані	регулярний перегляд та коригування заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати, надаються пільги та компенсації.	регулярний перегляд та коригування заробітної плати

Додаток Д. 2

Оцінка соціальної відповідальності страхових компаній

Страхові компанії				
	ARX	UNIQA	PZU	VUSO
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	повний соціальний пакет	повний соціальний пакет	безкоштовно надаються програми добровільного медичного страхування та страхування життя.	повний соціальний пакет
Баланс між роботою та особистим життям	Family days. підтримання балансу робота-життя.	звані вечори, театральні вистави, бали, конференції, спортивні заходи	підтримання балансу робота-життя, можливість онлайн-роботи	підтримання балансу робота-життя.
Надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях	програми підтримки з розміщення за кордоном та компенсації оренди житла, фінансова допомога в критичних життєвих ситуаціях	фінансова допомога в критичних життєвих ситуаціях	допомога в евакуйованні разом із сім'ями до Польщі та забезпечені всім необхідним, знижки на всі види страхування.	фінансова допомога в критичних життєвих ситуаціях
Безпека зайнятості та соціально-відповідальна реструктуризація підприємств	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій	збереження робочого місця мобілізованих працівників, працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій або зони бойових дій

Додаток Д. 3

Оцінка соціальної відповідальності страхових компаній

Страхові компанії				
	ARX	UNIQA	PZU	VUSO
Корпоративна культура та цінності	кодекс поведінки (етики)	кодекс поведінки.	принципи етики Групи PZU Україна	кодекс корпоративного управління
Зовнішні складові				
Благодійність, спонсорство та меценатство	співпраця з "Новою поштою" з фондом компетентної допомоги армії "Повернись живим" участь у благодійних проєктах, допомога ЗСУ	співпраця з Фондом Сергія Притули, Партнерство з Фондом Маша, Партнерство з ВБО «Даун Синдром»	благодійні проєкти збереження пам'яток архетиктури, розвитку культурного та духовного життя, фінансова підтримка спортивних заходів, спонсорська допомога дитячому будинку	співпраця з Superhumans Center, підтримка ЗСУ, учасником благодійного марафону "Пробіг під каштанами", приєдналася до глобальної ініціативи Humancreed
Інвестиції у громади	створення робочих місць, підтримка місцевих ініціатив	надає грошові чи негрошові вигоди для освіти, науки, мистецтва, культури, спорту, а також для соціальних та гуманітарних проектів у вигляді пожертв та спонсорства.	фінансова допомога в будівництві і реконструкції центрів духовного розвитку та пам'яток архітектури, спонсорська допомога	створення робочих місць, підтримка місцевих ініціатив

Додаток Д. 4

Оцінка соціальної відповідальності страхових компаній

Страхові компанії				
	ARX	UNIQA	PZU	VUSO
Екологічні проєкти Сприяння охороні навколишнього середовища	екологічні ініціативи: зменшення кількості паперових носіїв документів, зменшення споживання кондиціонерів у приміщеннях,	відмови від використання пластикових карток та скорочення паперового документообігу підтримує підхід до екологічних питань, заснований на принципі обережності.	меншення кількості паперових носіїв документів, зменшення споживання електроенергії	меншення кількості паперових носіїв документів, зменшення споживання електроенергії
Екологічні проєкти Сприяння охороні навколишнього середовища	перехід на енергозберігаюче освітлення, відмова від пластикового посуду, сортування сміття, включаючи сепарацію елементів живлення, стимулювання персоналу до відмови від поліетиленового пакування тощо	запроваджує ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан навколишнього природного середовища, сприяє розвитку і розповсюдженню екологічно безпечних технологій.	перехід на енергозберігаючі технології	перехід на енергозберігаючі технології
Готовність управління ризиками і змінами	підтримки безперервності бізнесу	сучасні технології та діджитал рішення	Антикризова стійкість	Щоб забезпечити безперебійну діяльність під час війни, впровадила низку технологічних рішень, зокрема для дистанційної роботи

Додаток Д. 5

Оцінка соціальної відповідальності страхових компаній

	Страхові компанії			
	ARX	UNIQA	PZU	VUSO
Відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів) Сертифікація відповідності системам управління якістю, здоров'ям і безпекою	Захист конфіденційної інформації, підвищенню рівня захищеності бізнесу від кіберзагроз, покращення клієнтського досвіду та підвищення ефективності операцій	мобільний застосунок myUNIQA	посилює захист та безпекові потужності у сервісі	додали опцію покриття воєнних ризиків до договору КАСКО, розробила страхування майна від воєнних ризиків, розробила програму страхування вантажоперевезень
Впровадження принципів чесного ведення бізнесу	діє нульова толерантність до корупції, боротьба з корупцією базується на принципах прозорості, відкритості та відповідальност, впроваджує новітні технології та інноваційні рішення для оптимізації бізнес-процесів	протидія корупції та відмиванню коштів, відповідність чинному законодавству, відмовляється від методів роботи, які порушують принципи конкуренції та вільного ринку	політика запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів ПрАТ СК ПЗУ Україна	Антикорупційна програма
Відповідальні практики постачання	ненадання страхового покриття підприємствам з певних галузей, діяльність яких призводить до забруднення навколишнього середовища або руйнування озонового шару, а також така, що створює загрозу для населення	співпраця з партнерами щодо переходу на систему ідентифікації клієнтів без застосування пластикових карток	робота з партнерами, які дотримуються етичних стандартів	робота з партнерами, які дотримуються етичних стандартів

Додаток Д. 6

Оцінка соціальної відповідальності страхових компаній

	Страхові компанії			
	ARX	UNIQA	PZU	VUSO
Забезпечення дотримання прав людини в ланцюгах постачання, боротьба з трудовою експлуатацією та дискримінацією.	поважає і дотримується прав і свобод людини без будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси, національності, мови, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань.	підтримує свободу об'єднань та реальне визнання права на укладання колективних договорів, виступає за ліквідацію всіх форм примусової праці, за повну ліквідацію дитячої праці, за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості	поважає і дотримується прав і свобод людини без будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси, національності, мови, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань.	поважає і дотримується прав і свобод людини без будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси, національності, мови, віку, місця проживання, релігії та політичних переконань.

Додаток Е. 1

Оцінка соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в туристичній сфері

Суб'єкти економічних відносин в туристичній сфері			
	Великі тур оператори (Coral Travel)	Готелі (Radisson Hotel Group)	Зелений туризм (садиби)
Внутрішні складові			
Забезпечення безпечних і комфортних умов праці	комфортні та безпечні робочі	комфортні та безпечні робочі, створює інклюзивне середовище, де кожен співробітник може виражати себе та розвиватися незалежно від свого походження, статі чи віку.	комфортні та безпечні робочі
Розвиток людських ресурсів інвестування	програми для підвищення кваліфікації та навчання персоналу	програми для підвищення кваліфікації та навчання персоналу	програми для підвищення кваліфікації
Стабільність заробітної плати	підтримання достатнього рівня заробітної плати	підтримання достатнього рівня заробітної плати	підтримання достатнього рівня заробітної плати
Підтримка соціально значущої заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати	регулярний перегляд та коригування заробітної плати
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	повний соціальний пакет	повний соціальний пакет	повний соціальний пакет
Баланс між роботою та особистим життям	гнучкий графік роботи в туристичний та міжсезонний періоди, оплачувані відпустки, програми підтримки добробуту персоналу	гнучкі графіки змін, програми підтримки психічного здоров'я працівників, оплачувані відпустки та корпоративні програми добробуту	гнучкий режим роботи залежно від туристичного сезону, можливість поєднання сімейної справи та підприємницьку діяльність

Додаток Е. 2

Оцінка соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в туристичній сфері

Суб'єкти економічних відносин в туристичній сфері			
	Великі тур оператори (Coral Travel)	Готелі (Radisson Hotel Group)	Зелений туризм (садиби)
Надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях	матеріальна допомога у разі настання непередбачуваних/надзвичайних подій.	матеріальна допомога у разі настання непередбачуваних/надзвичайних подій.	матеріальна допомога у разі настання непередбачуваних/надзвичайних подій.
Безпека зайнятості та соціально-відповідальна реструктуризація підприємств	працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій	працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій	працевлаштування працівників, що виїхали з окупованих територій
Корпоративна культура та цінності	кодекс поведінки (етики)	кодекс поведінки (етики)	інтеграцяї місцевих культурних цінностей у туристичні продукти
Зовнішні складові			
Благодійність, спонсорство та меценатство	благодійні акції спрямовані на підтримку малозабезпечених та нужденних верств населення, надає допомогу дитячим будинкам, тісно взаємодіє з благодійними фондами, приділяючи особливу увагу дітям-сиротам і ветеранам	підтримує проекти з забезпечення безпечної питної води в регіонах з дефіцитом води.	підтримують екологічні проекти
Інвестиції у громади	створення робочих місць	створення робочих місць	розвиток сільських та малозаселених регіонів, створюючи нові робочі місця для місцевих жителів, допомогу зберегти традиції, культуру та ремесла

Додаток Е. 3

Оцінка соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в туристичній сфері

Суб'єкти економічних відносин в туристичній сфері			
	Великі тур оператори (Coral Travel)	Готелі (Radisson Hotel Group)	Зелений туризм (садиби)
Екологічні проєкти Сприяння охороні навколишнього середовища	впровадження принципів сталого туризму, скорочення вуглецевого сліду, цифровізація документообігу, підтримка природоохоронних проєктів, екологічна просвіта туристів та партнерів.	працює над зниженням викидів вуглецю, енергоспоживання, використання води та утворення відходів. Це включає програми зі скорочення, повторного використання, заміни та переробки ресурсів. Група зосереджена на зменшенні використання одноразового пластику в готелях, що є важливим кроком у боротьбі з забрудненням.	базується на принципах екологічної відповідальності, сприяючи збереженню природних ландшафтів, флори та фауни, популяризує екологічну свідомість серед туристів та місцевих жителів, додатково виконуючи просвітницьку функцію.
Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою щодо реалізації принципів сталого розвитку та СВ	партнерство з місцевими громадами та органами влади, підтримка соціальних і екологічних проєктів, розвиток туристичної інфраструктури	надає їжу, притулок та підтримку дітям і молоді з груп ризику, допомагає дітям, які залишилися без батьківського піклування.	стимулює покращення інфраструктури регіонів (дороги, комунікації, медичні заклади)
Готовність управління ризиками і змінами	розроблення безпечних маршрутів, резервні канали бронювання та інформування туристів	у разі кризових ситуацій, таких як стихійні лиха або війни, готелі Radisson надають їжу, воду, одяг та іншу допомогу постраждалим.	диверсифікація туристичних послуг, адаптація до воєнних умов

Додаток Е. 4

Оцінка соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в туристичній сфері

	Суб'єкти економічних відносин в туристичній сфері		
	Великі тур оператори (Coral Travel)	Готелі (Radisson Hotel Group)	Зелений туризм (садиби)
Відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів) Сертифікація відповідності системам управління якістю, здоров'ям і безпекою	контроль якості всіх складових туристичного продукту, впровадженням вимог стандарту ISO 9001	розроблені протоколи для забезпечення безпеки гостей та співробітників, включаючи заходи під час пандемії COVID-19, співпрацює з міжнародною організацією SGS для підвищення стандартів чистоти та дезінфекції в готелях	відповідальність за сервіс та обслуговування туристів, створення безпечних уов відпочинку
Впровадження принципів чесного ведення бізнесу	дотримується законів, етичних норм і правил чесного ведення бізнесу	дотримується законів, етичних норм і правил чесного ведення бізнесу	дотримується законів, етичних норм і правил чесного ведення бізнесу
Відповідальні практики постачання	відносини з партнерами компанії базуються на принципах відкритості та порядності	вимагає від постачальників дотримання високих екологічних стандартів, що сприяє розвитку відповідального ланцюга постачання.	співпраця з постачальниками, що дотримуються принципів соціальної відповідальності
Забезпечення дотримання прав людини в ланцюгах постачання, боротьба з трудовою експлуатацією та дискримінацією.	поважає і дотримується прав і свобод людини без будь-якої дискримінації	поважає і дотримується прав і свобод людини без будь-якої дискримінації, дотримується високих стандартів етики у всіх аспектах своєї діяльності, включаючи відносини з клієнтами, співробітниками, постачальниками та партнерами	поважає і дотримується прав і свобод людини без будь-якої дискримінації

Додаток Ж.1

Аналіз інструментів, складових елементів та функцій управління маркетингом суб'єктів економічних відносин

Функції	Інструменти	Елементи	Значення
Дослідження ринку	SWOT-аналіз PEST-аналіз PESTLE-аналіз Портерівський аналіз п'яти сил Сегментація ринку Веб-аналітика (Google Analytics)	Вивчення ринкових тенденцій Аналіз споживачів Вивчення конкурентного середовища Оцінка ринкових можливостей та загроз Прогнозування ринкових змін	Обґрунтованість управлінських рішень Зниження ризиків Краще розуміння потреб споживачів Виявлення нових можливостей Підвищення конкуренто-спроможності
Маркетингове планування	Дошки для візуальної організації. Шаблони для цілей, бюджетів і розкладів. Notion, Trello (для візуального управління завданнями) Матриця BCG (Boston Consulting Group) Матриця Ансоффа	Аналіз ринку та середовища Визначення цілей Розробка маркетингових стратегій Планування маркетингового міксу Бюджетування Планування реалізації Прогнозування результатів	Забезпечення цілеспрямованості Ефективне використання ресурсів Зниження ризиків Підвищення конкурентоспроможності Забезпечення узгодженості дій
Організація маркетингу	Організаційна культура Посадові інструкції Регламенти та процедури Корпоративні месенджери Відеоконференції Електронна пошта	Побудова структури управління маркетингом Добір та розвиток персоналу Розподіл завдань, прав та відповідальності Забезпечення взаємодії з іншими підрозділами Створення умов для ефективної роботи	Ефективне використання ресурсів Забезпечення узгодженості дій Підвищення продуктивності Швидке реагування на зміни Забезпечення конкуренто-спроможності

Додаток Ж.2

Аналіз інструментів, складових елементів та функцій управління маркетингом суб'єктів економічних відносин

Функції	Інструменти	Елементи	Значення
Маркетингове мотивування	Для співробітників (грошові винагороди, кар'єрне зростання,	Мотивація персоналу Мотивація споживачів Мотивація	Підвищення продуктивності персоналу Збільшення лояльності клієнтів
	нематеріальні стимули). Для споживачів (знижки, акції, розпродажі, накопичувальні програми, персоналізовані пропозиції). Для партнерів та дистриб'юторів (бонусні програми, навчання, спільні маркетингові кампанії).	партнерів та дистриб'юторів	Покращення взаємовідносин з партнерами Позитивний імідж компанії Конкурентні переваги
Маркетинговий контроль	Ключові показники ефективності (KPI) Звіти та аналітика Бенчмаркінг Аудит маркетингу Зворотний зв'язок	Стратегічний контроль Оперативний контроль Фінансовий контроль Контроль якості	Забезпечення досягнення цілей Оптимізація ресурсів Підвищення ефективності Адаптація до змін Підтримка конкуренто-спроможності

Додаток 3.1

Класифікація маркетингових комунікацій за різними ознаками

Ознака класифікації	Типи комунікацій	Характеристика	Приклади
1. За засобами передачі	Традиційні	Офлайн-канали взаємодії, характерні для масових ЗМІ	ТВ-реклама, друковані оголошення, виставки, прямі продажі
	Цифрові	Онлайн-комунікації з використанням інтернет-технологій	SMM, email-маркетинг, банери, SEO-просування, TikTok, Google Ads
	Гібридні	Поєднання традиційних та цифрових форматів	QR-коди на упаковках, подкасти зі спонсорством, офлайн-події з онлайн-трансляцією
2. За характером взаємодії	Односторонні (монологові)	Передача інформації без зворотного зв’язку	Телереклама, білборди, оголошення в пресі
	Двосторонні (діалогові)	Передбачають активний обмін між підприємством і споживачем	Коментарі в соцмережах, чат-боти, форма зворотного зв’язку на сайті
3. За цільовим впливом	Інформативні	Оповіщення споживачів про новини, оновлення, особливості товару	Анонс запуску нового продукту
	Переконувальні	Формування переваг та мотивації до покупки	Рекламні слогани, позитивні відгуки
	Нагадувальні	Підтримка обізнаності та залучення уваги	Ремаркетинг у Google Ads, email-нагадування

Додаток 3.2

Класифікація маркетингових комунікацій за різними ознаками

Ознака класифікації	Типи комунікацій	Характеристика	Приклади
3. За цільовим впливом	Соціально відповідальні	Поширення соціально важливих меседжів, зміцнення репутації	Еко-кампанії, донорство, партнерство з громадськими організаціями
4. За рівнем інтеграції	Окремі (роз'єднані)	Комунікації здійснюються автономно, без єдиної стратегії	Окремі оголошення без уніфікованого стилю
	Інтегровані (IMC)	Всі повідомлення бренду скоординовані, об'єднані єдиною концепцією	Кампанія з єдиним меседжем у соцмережах, рекламі, PR і в точках продажу
5. За місцем здійснення	Внутрішні	Комунікації всередині організації, спрямовані на персонал	Корпоративна розсилка, внутрішній портал, брендінг офісу
	Зовнішні	Спрямовані на зовнішніх споживачів, партнерів, громаду	Рекламна кампанія, пресреліз, співпраця з блогерами
6. За рівнем персоналізації	Масові	Одне повідомлення для великої аудиторії	ТВ-реклама, банерні мережі
	Селективні	Орієнтовані на сегмент аудиторії	Email-розсилка для окремої категорії клієнтів
	Персональні	Індивідуальні повідомлення з урахуванням поведінки чи інтересів	Персоналізовані пропозиції на сайті, листи з ім'ям клієнта

Додаток 3.3

Класифікація маркетингових комунікацій за різними ознаками

Ознака класифікації	Типи комунікацій	Характеристика	Приклади
7. За рівнем контакту з ЦА	ATL (Above the line)	Масові медіа, орієнтовані на широку аудиторію	ТВ, радіо, зовнішня реклама
	BTL (Below the line)	Цільові акції з прямим контактом	Промо-акції, дегустації, direct marketing
	TTL (Through the line)	Поєднання ATL і BTL під єдиною стратегією	Крос-медійна кампанія: реклама на ТБ + таргетинг у соцмережах
8. За типом комунікаційного процесу	Прямі	Безпосередній контакт підприємства з аудиторією	Email-розсилка, дзвінки менеджера
	Непрямі	Через посередників	Реклама через агентства, блогерів
	Інтерактивні	Споживач бере активну участь у формуванні повідомлення	UGC-контент (відгуки, конкурси), опитування у соцмережах
9. За ступенем контролю	Контрольовані	Повністю регулюються компанією	Офіційна реклама, корпоративні сайти
	Неконтрольовані	Формуються поза межами безпосереднього впливу	Відгуки, обговорення на форумах, "сарафанне радіо"

Додаток И.1

Анкета для опитування споживачів,щодо ставлення до соціально відповідального маркетингу

І. Загальні відомості

1. Ваша стать:

Чоловік

Жінка

Інше

Відмова відповідати

2. Ваш вік:

До 18 років

18–25 років

26–35 років

36–45 років

46–60 років

60+ років

3. Місто або населений пункт проживання: _____

4. Рівень доходу (ваша оцінка):

Низький

Середній

Високий

ІІ. Усвідомлення соціальної відповідальності

5. Чи знайомі Ви з поняттям «соціально відповідальний маркетинг»?

Так

Ні

Важко відповісти

Додаток И.2

Анкета для опитування споживачів,щодо ставлення до соціально відповідального маркетингу

6. Як Ви розумієте соціальну відповідальність компаній? *(можна вибрати кілька варіантів)*

Турбота про довкілля

Підтримка місцевих громад

Чесна реклама

Добросовісне ставлення до працівників

Благодійна діяльність

Інше: _____

ІІІ. Вплив на споживчу поведінку

7. Чи впливає соціальна відповідальність компанії на Ваше рішення купити її товар/послугу?

Так, дуже впливає

Частково впливає

Скоріше не впливає

Зовсім не впливає

8. Які дії компанії Вас найбільше мотивують до покупки? *(оберіть до 3 варіантів)*

Екологічне пакування

Відсоток від прибутку на благодійність

Прозорість виробництва

Соціальні ініціативи в громаді

Підтримка ЗСУ, волонтерство

Інше: _____

Додаток И.3

Анкета для опитування споживачів,щодо ставлення до соціально відповідального маркетингу

VI. Довіра та очікування

9. Наскільки Ви довіряєте інформації про соціальну відповідальність, яку компанії публікують у рекламі?

Повністю довіряю

Частково довіряю

Не довіряю

Не звертаю уваги

10. Що, на Вашу думку, компанія повинна робити, щоб споживачі більше довіряли її соціальній відповідальності?

V. Ваша думка

11. Чи готові Ви платити більше за товар/послугу компанії, яка діє соціально відповідально?

Так

Ні

Залежить від ситуації

12. Ваша оцінка важливості соціально відповідального маркетингу (від 1 до 5):

1 – зовсім не важливо 5 – дуже важливо

13. Ваші побажання або коментарі щодо соціальної відповідальності компаній _____

Додаток К.1

Анкета для опитування представників суб'єктів економічних відносин,щодо впровадження соціальної відповідальності

І. Загальна інформація

1. До якої сфери належить підприємство, в якому Ви працюєте?

Аграрне виробництво

Банківська діяльність

Страхування

Туризм

2. Ваша посада

Керівник

Маркетолог

Фахівець

Власник бізнесу

Інше _____

3. Стаж роботи

до 3 років

3–5 років

6–10 років

понад 10 років

ІІ. Соціально відповідальний маркетинг

4. Наскільки важливим Ви вважаєте впровадження принципів соціально відповідального маркетингу?

(1 – зовсім не важливо; 5 – надзвичайно важливо)

5. Чи реалізує Ваше підприємство (установа) заходи соціальної відповідальності?

Так, Частково, Ні, Важко відповісти

Додаток К.2

Анкета для опитування представників суб'єктів економічних відносин,щодо впровадження соціальної відповідальності

III. Оцінка ефективності маркетингових інструментів

Оцініть ефективність наведених інструментів для підвищення соціальної відповідальності підприємства. Від1 до 5

Соціальні мережі [

Контент-маркетинг [

PR-заходи [

ESG-комунікації [

Програми лояльності [

Соціальні проєкти [

Благодійні програми [

Інфлюенс-маркетинг [

Email-маркетинг [

Персоналізовані комунікації [

IV. Які інструменти найбільше впливають на формування довіри споживачів? (оберіть не більше трьох)

Етична реклама

Прозора інформація про продукцію

Соціальні проєкти

Благодійність

Екологічні ініціативи

ESG-звітність

Робота із відгуками

Відкрита комунікація

Програми лояльності

Інше _____

Додаток К.3

Анкета для опитування представників суб’єктів економічних відносин,щодо впровадження соціальної відповідальності

V. Які результати забезпечує впровадження соціально відповідального маркетингу?

(можна обрати декілька варіантів)

Зростання довіри споживачів

Підвищення конкурентоспроможності

Формування позитивної репутації

Зростання лояльності клієнтів

Підвищення фінансових результатів

Покращення взаємодії зі стейкхолдерами

Залучення нових клієнтів

Зниження репутаційних ризиків

Підвищення інвестиційної привабливості

Інше _____

VI. Які фактори найбільше стримують впровадження соціально відповідального маркетингу?

Недостатність фінансових ресурсів

Відсутність необхідних знань

Недосконале законодавство

Відсутність підтримки керівництва

Недостатній попит споживачів

Відсутність кваліфікованого персоналу

Складність оцінювання ефективності

Інше _____

Додаток К.4

Анкета для опитування представників суб’єктів економічних відносин,щодо впровадження соціальної відповідальності

VII. Пріоритетність маркетингових інструментів

Оцініть важливість наведених напрямів у найближчі 3–5 років.

Автоматизація маркетингу

Використання ШІ

ESG-маркетинг

Data-driven маркетинг

Омніканальні комунікації

Управління клієнтським досвідом

Соціальний маркетинг

VII. Ваші пропозиції

Які інструменти, на Вашу думку, є найбільш перспективними для підвищення рівня соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин?

Додаток Л

Класифікація елементів MarTech-стека за напрямами функціонального призначення

Елементи MarTech-стека	Основні функції	Інструменти	Мета використання
Управління даними (Data Management)	Збір, зберігання і обробка даних про клієнтів і кампанії	CRM (Salesforce, HubSpot), CDP (Segment, Tealium)	Централізація даних, сегментація, профілювання аудиторії
Аналітика та звітність	Аналіз маркетингових даних, вимірювання ефективності	Google Analytics, Tableau, Power BI	Відстеження KPI, поведінковий аналіз, дашборди
Автоматизація маркетингу	Автоматизація повторюваних завдань, мультиканальні кампанії	Marketo, ActiveCampaign, Mailchimp	Email-маркетинг, nurture-кампанії, мультиканальна комунікація
Управління контентом (CMS)	Створення, публікація і управління контентом	WordPress, Drupal, Contentful	Управління веб-сайтами, блогами, лендінгами
Комунікації та взаємодії	Канали для взаємодії з клієнтами	Zendesk (чат, підтримка), Intercom, Drift	Чат-боти, підтримка клієнтів, персоналізовані повідомлення
Соціальні мережі та управління спільнотами	Публікації, моніторинг і аналітика соцмереж	Hootsuite, Buffer, Sprout Social	Планування контенту, аналітика, робота з відгуками
Відеомаркетинг та креатив	Створення і розповсюдження відеоконтенту	Vimeo, Wistia, Canva, Adobe Premiere	Відеопродакшн, брендинг, залучення аудиторії
Реклама та медіа-купівля (AdTech)	Управління рекламними кампаніями та розміщення реклами	Google Ads, Facebook Ads Manager, The Trade Desk	Таргетинг, програматик, управління бюджетом
Взаємовідносини з клієнтами (CRM)	Зберігання історії взаємодії, управління лідами та продажами	Salesforce, HubSpot CRM, Zoho CRM	Управління клієнтською базою, лідогенерація, підтримка циклу продажів
Персоналізація та рекомендації	Індивідуалізація контенту і пропозицій	Dynamic Yield, Optimizely, Evergage	Персоналізовані сайти, тестування A/B, рекомендації

Додаток М. 1.

Галузеві особливості застосування методів формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних

Методи	Аграрна сфера	Банківська сфера	Страхова сфера	Туристична сфера
Стратегічно-аналітичні	Аналіз сталого використання земель і ресурсів; моніторинг екологічних ризиків; оцінка впливу виробництва на громади	ESG-аналіз, оцінка фінансових ризиків і соціальної стійкості, розвиток політик етичного кредитування	Оцінювання соціальних, екологічних і кліматичних ризиків, прогнозування потреб населення	Аналіз впливу туризму на громади та довкілля; оцінка потенціалу сталого туризму
Організаційно-управлінські	Запровадження систем екологічного менеджменту; партнерство з громадами; стандарт ISO 14001	Корпоративні політики відповідальності, створення «зелених» банківських продуктів, етичне управління	Політики захисту клієнтів, етичні стандарти обслуговування, управління якістю послуг	Управління відповідальним туризмом; координація спільно з місцевими громадами; підтримка місцевих підприємств
Економічні	Підтримка фермерства, розвиток соціальних програм для сільських громад, «зелені» інвестиції	Фінансування малого бізнесу, інклюзивні фінансові продукти, підтримка соціальних підприємств	Розробка доступних соціально значущих страхових продуктів	Підтримка локальних ініціатив, розвиток та економічне стимулювання екотуризму
Комунікаційно-інформаційні	Інформування громади про екологічні та соціальні програми, прозорість виробництва	Прозора фінансова звітність, публічні комунікації, цифровизовані сервіси	Роз'яснення страхових умов, відкритість, інформування про ризики	Просування відповідального туризму через медіа, соціальні мережі, інформаційні кампанії
Освітньо-мотиваційні	Інформування громади про екологічні та соціальні програми, прозорість виробництва	Прозора фінансова звітність, публічні комунікації, цифровизовані сервіси	Роз'яснення страхових умов, відкритість, інформування про ризики	Просування відповідального туризму через медіа, соціальні мережі, інформаційні кампанії

Додаток М. 2

Галузеві особливості застосування методів формування механізму реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних

Методи	Аграрна сфера	Банківська сфера	Страхова сфера	Туристична сфера
Соціально-психологічні	Формування довіри у громади; підтримка місцевих традицій і соціальної згуртованості	Підвищення рівня довіри та безпеки клієнтів, етична поведінка персоналу	Підтримка емоційної безпеки клієнтів, підвищення їх впевненості в страхових механізмах	Зміцнення ментального здоров'я туристів, розвиток оздоровчих та відновлювальних програм
Екологічно-інноваційні	Впровадження ресурсозберігаючих технологій, біоенергетики, «зеленого» виробництва	Екофінансування, кредити на енергоефективність, цифрові інновації для скорочення ресурсоємності	Страхування екологічних ризиків, інноваційні продукти щодо кліматичних змін	Розвиток екотуризму, «зелених» маршрутів, інновацій у сфері сталих подорожей

НІБУЛОН

ТОВ СП «НІБУЛОН»| ЄДРПОУ 14291113
ПОШТОВІ АДРЕСИ:
вул. Жилянська, 75, м. Київ, 01032, Україна, тел.: +38 (044) 364 44 15
вул. Велика Морська, 63, м. Миколаїв, 54005, Україна, тел.: +38 (0512) 37 23 44

ЮРИДИЧНА АДРЕСА:
Каботажний узвіз, 1, м. Миколаїв, 54020, Україна
mail@nibulon.ua
www.nibulon.com

05.01.2026

Довідка

про практичне застосування результатів дисертаційної роботи кандидата економічних наук, доцента Дранус Любові Сергіївни за темою «Реалізація соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом», поданої до захисту на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

В межах удосконалення системи корпоративного управління та реалізації політики сталого розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН» прийнято до впровадження окремі результати дисертаційного дослідження Л.С. Дранус. Практичне застосування отримали науково-методичні положення та рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності в систему управління маркетингом, розвитку взаємодії із зацікавленими сторонами, удосконалення маркетингових комунікацій і використання маркетингових інструментів для забезпечення сталого розвитку підприємства. Запропоновані автором підходи сприяють підвищенню ефективності маркетингової діяльності, зміцненню партнерських відносин із клієнтами, постачальниками, територіальними громадами та іншими стейкхолдерами, а також розвитку корпоративної репутації підприємства.

Науково-практичні рекомендації Л.С. Дранус є актуальними, науково обґрунтованими та мають значну практичну цінність для підприємств агропромислового сектору. Їх рекомендовано до подальшого використання при вдосконаленні системи управління маркетингом, реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності, розвитку партнерських відносин зі стейкхолдерами та формуванні стратегії сталого розвитку ТОВ СП «НІБУЛОН».

Директор з торгівлі Володимир СЛАВІНСЬКИЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

вул. 68 Десантників, буд. 10, м. Миколаїв, 54003, Україна
Тел/факс: +38 (0512) 500-333, 500-069 E-mail: rector@chmnu.edu.ua https://chmnu.edu.ua

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи кандидата економічних наук, доцента Дранус Любові Сергіївни за темою «Реалізація соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом», поданої до захисту на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук в освітній процес Чорноморського національного університету імені Петра Могили

Впродовж 2020-2026 років результати дисертаційного дослідження Л.С. Дранус Реалізація соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом» впроваджувались в освітній процес Чорноморського національного університету імені Петра Могили під час підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальностями D3 «Менеджмент», D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» D1 «Облік і оподаткування», та C1 «Економіка та міжнародні економічні відносини». Основні положення, висновки та науково-практичні рекомендації дисертаційного дослідження використовуються під час викладання освітніх компонентів «Маркетинг», «Корпоративна соціальна відповідальність та етика ведення бізнесу», «Маркетингові технології у фінансовому бізнесі», «Страховий менеджмент» та інших. У навчальний процес впроваджено авторські підходи до інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему управління маркетингом, розвитку соціально відповідального маркетингу, удосконалення маркетингових комунікацій, управління взаємодією зі стейкхолдерами, формування корпоративної культури відповідального ведення бізнесу, а також методичні підходи до оцінювання рівня соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин і використання ESG-принципів у діяльності підприємств та фінансових установ. Матеріали дослідження використовуються під час проведення лекційних і практичних занять, виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань. Науково-практичні результати дисертаційного дослідження Л.С. Дранус є актуальними, науково обґрунтованими та мають значну практичну цінність для підготовки фахівців в сфері економіки. Їх рекомендовано до подальшого використання в освітньому процесі Чорноморського національного університету імені Петра Могили.

В.о. ректора Леонід КЛИМЕНКО

Миколаївський Регіональний Центр Підтримки Бізнесу

УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ЦЕНТРІВ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ

м. Миколаїв, вул. Марка Кропивницького, 51/1; ЄДРПОУ 25377757

Tel.: +38(067) 234 05 77, +38 (050) 665 17 77

mykolaiv@biac.org.ua

1512/01-001 від 15.12.2025

Довідка

про прийняття до впровадження результатів дисертаційного дослідження Л.С. Дрянус за темою «Реалізація соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом» на здобуття наукового ступеня д-ра. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Миколаївським регіональним центром підтримки бізнесу розглянуто та впроваджено результати дисертаційного дослідження щодо реалізації соціальної відповідальності в системі інструментів управління маркетингом.

У практичній діяльності використано інтегровану модель управління маркетингом суб'єктів економічних відносин, яка забезпечує комплексне поєднання маркетингових інструментів, принципів соціальної відповідальності та цілей сталого розвитку під час прийняття управлінських рішень. Запропоновані науково-методичні підходи застосовуються в процесі консультаційної підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу, розроблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу та формування стратегій розвитку підприємств в умовах сучасних викликів.

Впровадження результатів дослідження сприяє розвитку соціально відповідального підприємництва та посиленню економічної стійкості суб'єктів господарювання Миколаївської області.

З повагою,
Директор,
Вашиленко Артем Миколайович

Українська асоціація
з розвитку менеджменту
та бізнес-освіти

ДОВІДКА

про прийняття до впровадження матеріалів дисертаційного дослідження
докторантки Державного біотехнологічного університету,
кандидата економічних наук, доцента Дранус Любов Сергіївни

Українською Асоціацією з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (УАРМБО) було розглянуто та прийнято до впровадження сформовані у дисертаційному дослідженні матеріали щодо розвитку теоретико-методологічних засад управління маркетингом на принципах соціальної відповідальності.

Матеріали дослідження становлять науково-практичний інтерес для діяльності Асоціації у частині формування рекомендацій щодо інтегрованої моделі управління маркетингом суб'єктів економічних відносин, а також рекомендацій, запропонованих для формування соціально відповідального менеджера та системи управління персоналом на засадах соціальної відповідальності.

Результати дослідження використовуються Українською Асоціацією з розвитку менеджменту та бізнес-освіти за безпосередньої участі автора у заходах з підвищення професійної майстерності адміністраторів та викладачів закладів вищої освіти України (семінари, майстер-класи, круглі столи, дискусії та ін.).

Вважаємо, що використання результатів дослідження дозволить удосконалити методичне забезпечення розвитку менеджменту та бізнес-освіти, сприятиме поширенню принципів соціальної відповідальності в управлінській діяльності та створюватиме передумови для підвищення конкурентоспроможності й сталого розвитку суб'єктів господарювання.

11 грудня 2025 р.

Директор УАРМБО Л.П. Горохова

02002, м. Київ, вул. Є. Сверстюка, 11, к. 605, тел. +38 050 819 81 83,
E-mail: uamdbe@krok.edu.ua, www.uamdbe.org.ua

МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

**МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**

вул. Адміральська, 22, м. Миколаїв, 54001, тел./факс: (0512) 37-09-32, тел. (0512) 37-09-32
E-mail: econom@mk.gov.ua, сайт: economy-mk.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 38694316

від 03.07 2026 р. № 403/12-0101-19 На № _____ від _____ 20__ р.

Довідка
про прийняття до впровадження результатів дисертаційного дослідження Л.С. Дранус за темою «Реалізація соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом» на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук

Викладені пропозиції й рекомендації Л.С. Дранус за результатами наукового дослідження щодо реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом схвалені й впроваджуються в Миколаївській області в процесі розробки регіональних соціально-економічних програм розвитку. Зокрема, у практичній діяльності використано науково-методичні положення та рекомендації щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку в систему стратегічного управління регіональним розвитком, використання інструментів соціально відповідального маркетингу для підвищення інвестиційної привабливості територій та формування позитивного іміджу регіону, розвитку партнерства між органами влади, суб'єктами економічних відносин та громадськими організаціями з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Практичне використання результатів дослідження сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері регіонального розвитку, удосконаленню механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, підтримці соціально відповідальних ініціатив суб'єктів економічних відносин та реалізації цілей сталого розвитку на регіональному рівні.

Науково-практичні рекомендації Дранус Л.С. є актуальними й обґрунтованими, їх рекомендовано до впровадження під час розроблення документів стратегічного планування державної регіональної політики, документів реалізації державної регіональної політики, цільових та комплексних програм.

Директор департаменту Олександр КОРОЛЬОВ

МИКОЛАЇВСЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

вул. Адміральська, 20, м. Миколаїв, 54001, e-mail: depeconom@mkrada.gov.ua

_____ № _____ На № _____ від _____

Довідка
про прийняття до впровадження результатів дисертаційного дослідження Л.С. Дранус за темою «Реалізація соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Результати наукового дослідження Дранус Любові Сергіївни щодо реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом розглянуто та схвалено для практичного використання в діяльності Миколаївської міської ради.

У процесі реалізації заходів соціально-економічного розвитку територіальної громади та підготовки стратегічних документів розвитку міста використовуються науково-методичні положення та рекомендації автора щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності в систему муніципального управління. Практичне використання результатів дослідження сприяє підвищенню ефективності управління розвитком територіальної громади, посиленню соціального партнерства, удосконаленню механізмів взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю.

Науково-практичні рекомендації Дранус Л. С. є актуальними, науково обґрунтованими та мають практичну значущість для діяльності органів місцевого самоврядування. Результати дослідження рекомендовано до подальшого використання під час розроблення та реалізації програм соціально-економічного розвитку Миколаївської міської територіальної громади.

Директор департаменту Тетяна ШУЛІЧЕНКО

СЕД АСКОД, Виконавчі органи Миколаївської міської ради
17559/02.03.01.02-14/02.03/2026 від 07.07.2026
Сертифікат 3FAA9288358FC0304040000096ABA3CD02BE7F900
Підписувач Шуліченко Тетяна Василівна
Дійсний з 24.10.2025 0:00:00 по 23.10.2027 23:59:59

ПриватБанк

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ПРИВАТБАНК»
Юридична адреса:
вул. Грушевського, 1Д, м. Київ, 01001, Україна
Адреса для зв'язків та листування:
вул. Набережна Перемоги, 30,
м. Дніпро, 49094, Україна
Тел. **3700** (безкоштовно з мобільного),
+38 (056) 797 60 42
www.pb.ua e-mail: help@pb.ua

Довідка

про прийняття до впровадження результатів дисертаційного дослідження Л.С. Дранус за темою «Реалізація соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин в системі інструментів управління маркетингом» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Результати дисертаційного дослідження Л.С. Дранус, присвяченого питанням реалізації соціальної відповідальності суб'єктів економічних відносин у системі інструментів управління маркетингом, були розглянуті в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у межах напрямів, пов'язаних із розвитком клієнтоорієнтованих підходів, комунікацій зі стейкхолдерами та підвищенням якості взаємодії з клієнтами.

Науково-методичні положення та практичні рекомендації дослідження становлять практичний інтерес для подальшого використання при вдосконаленні підходів до маркетингових комунікацій, розвитку довгострокових партнерських відносин із клієнтами, формування довіри до фінансової установи та врахування принципів соціальної відповідальності у взаємодії з клієнтами й партнерами.

Окремі положення дослідження можуть бути враховані у практичній діяльності банку при підготовці аналітичних, методичних та комунікаційних матеріалів, а також при опрацюванні підходів до розвитку клієнтського сервісу, корпоративної соціальної відповідальності та ESG-орієнтованих практик у межах чинних внутрішніх процедур банку.

Результати дослідження мають прикладне значення та можуть бути корисними для подальшого вдосконалення управлінських і комунікаційних підходів у діяльності фінансових установ в умовах сучасних викликів фінансового ринку.

Головний менеджер з управління інфраструктурою ІТ
АТ КБ «ПриватБанк»

_____ /Ю.В. Пащенник/
підпис

МП