

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.125>

УДК 339.92

Н. І. Болквадзе,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1253-5892>

А. Є. Шпунар,

магістр освітньо-наукової програми «Міжнародний менеджмент»,

кафедри міжнародних економічних відносин,

Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6424-4752>

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОМПАНІЯХ, ЩО ЗДІЙСНЮЮТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

N. Bolkvadze,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economic Relations, West Ukrainian National University*

A. Shpunar,

Master's in the Educational and Scientific Program "International Management",

Department of International Economic Relations,

West Ukrainian National University

FEATURES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT IN COMPANIES ENGAGED IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

У статті розглянуто особливості менеджменту корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у компаніях, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, в умовах воєнних викликів, відбудови та зеленої трансформації. Показано еволюцію концепції КСВ у взаємозв'язку з теорією сталого розвитку, відповідальним інвестуванням, ESG-підходами, корпоративним громадянством, циркулярною економікою та «зеленою» реконструкцією бізнесу. На прикладі Tesla, Volkswagen і Toyota проаналізовано галузеву специфіку КСВ в автомобільній промисловості. Узагальнено ключові напрями екологічної, соціальної та етичної відповідальності цих автомобільних компаній, виявлено вплив репутаційних і політичних факторів на ефективність реалізації стратегій сталого розвитку. Систематизовано ключові регуляторні рамки ЄС, інструменти управління життєвим циклом продукту, підходи до прозорості ланцюгів постачання акумуляторів і систему KPI КСВ як чинник глобальної конкурентоспроможності бізнесу та довгострокової стійкості підприємств на міжнародних ринках в умовах посилення вимог стейкхолдерів.

The article provides a comprehensive analysis of corporate social responsibility (CSR) management in companies involved in international economic activities amid war, post-war recovery, and the green transition. CSR is seen as an integrated management system that combines ethical, environmental, and social aspects and is analytically linked to concepts such as sustainable development, responsible and impact investing, ESG frameworks, corporate citizenship, the circular economy, and the green reconstruction of business models. The study summarises the CSR practices of Ukrainian enterprises, showing how they integrate support for employees, communities, defence, and infrastructure into their corporate strategies. Special emphasis is given to the automotive industry, considered one of the most environmentally friendly and technologically advanced sectors of the global economy. Using Tesla, Volkswagen, and Toyota as benchmark cases, the article systematises sector-specific features of CSR, compares different decarbonisation

pathways, and examines approaches to crisis-driven reputation management, stakeholder dialogue, and the integration of social and ethical standards into global value chains. The paper emphasises the increasing significance of the EU regulatory framework. These include the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), the European Sustainability Reporting Standards (ESRS), the EU Battery Regulation, and others, which establish new standards for transparency and accountability in battery value chains and in critical raw materials. Methodologically, the research employs comparative analysis, organises secondary statistical and analytical sources, and develops a structured matrix of CSR management elements tailored for the automotive sector. Special attention is given to creating a system of CSR-related key performance indicators covering climate, batteries, social aspects, and circularity. It is argued that mature CSR management, aligned with CSRD, ESRS, IFRS S1/S2, and Science-Based Targets, becomes a strategic source of resilience, sustainable finance access, reputational capital, and long-term global competitiveness for international companies.

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, зовнішньоекономічна діяльність, ESG, сталий розвиток, автомобільна промисловість, циркулярна економіка.*

Keywords: *Corporate social responsibility, foreign economic activity, Environmental, Social, and Governance (ESG), sustainable development, automotive industry, circular economy.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економічного простору, глобальних викликів і воєнних дій корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває нових змістових акцентів. КСВ розглядається як стратегічна концепція, що поєднує економічну ефективність бізнесу із соціальними, етичними та екологічними аспектами діяльності. У світовій науковій літературі КСВ трактується як добровільне включення соціальних та екологічних зобов'язань до господарської практики компанії.

Для України ця концепція має бути орієнтиром та інструментом не лише стабільності, а й відновлення у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, що займаються проблематикою корпоративної соціальної відповідальності варто виділити таких вчених як: Т. Березянко, С. Малихіна та І. Галиця [1], Л. Зайцева [5], Е. Камишнікова [6], О. Лозова [7], С. Огінок, А. Когут та М. Когут [10], В. Покин'єчереда, В. Бондаренко, Н. Правдюк, І. Соколюк та Л. Іванченкова [17], Б. Волчок та А. Бояр [3]. Роботи цих вчених детально аналізують різні аспекти дослідження корпоративної соціальної відповідальності, пропонуючи теоретичне та практичне вирішення питань КСВ компаній на вітчизняному ринку та в міжнародному середовищі.

Метою статті є систематизація теоретико-методичних засад і практичних інструментів менеджменту корпоративної соціальної відповідальності в компаніях, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, із виокремленням галузевих особливостей автомобільної промисловості та сучасних регуляторних вимог ЄС як основи підвищення стійкості й конкурентоспроможності бізнесу на глобальних ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному бізнес-середовищі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є багатограним поняттям, яке не має єдиного загальноприйнятого визначення. Традиційно КСВ поділяють на економічну, екологічну та соціальну складові, проте існують ширші інтерпретації, як, наприклад, модель А. Дальсруда, яка включає також добровільний та стейкхолдерський аспекти, підкреслюючи їхню значущість у більшості визначень. Відсутність універсального визначення КСВ свідчить про різноманітність наукових поглядів та цінностей, що лежать в основі цього поняття. Навколо КСВ сформувався цілий комплекс дотичних теорій та концепцій, які розширюють та доповнюють його розуміння [5].

Близьким до поняття КСВ також вважається концепція сталого розвитку. Сталий розвиток (Sustainable development) – це теорія, яка передбачає необхідність збалансування задоволення потреб сучасного

покоління із захистом інтересів майбутніх поколінь, зокрема через забезпечення чистого та здорового довкілля. Сталий розвиток насамперед акцентує увагу на дбайливому ставленні до довкілля, наявних ресурсів та їхньому збереженні для задоволення потреб майбутніх поколінь, тобто зміщує акцент на соціальні та екологічні аспекти, часто залишаючи економічний компонент дещо осторонь. Тоді як КСВ підкреслює важливість досягнення компанією її економічних цілей [6].

Дотичним поняттям є відповідальне інвестування. До такого типу відносять інвестування, яке має на меті досягнення сталого розвитку та застосуванню принципів КСВ через соціальні програми, які також відповідають інтересам стейкхолдерів. Цей підхід до інвестування орієнтується на захист соціальних інтересів та підтримку суспільства.

Чинники, за якими визначають наскільки та чи інша компанія орієнтується на принцип сталого розвитку та етично веде свою підприємницьку діяльність є принципи ESG (від англ. Environmental, Social, Governance). Керуючись цими чинниками можна оцінити вплив бізнесу на навколишнє середовище, окрему громаду або суспільство загалом, а також на якість управління компаніями. Часто ці показники використовують для прийняття рішень про інвестування в окремі проєкти або в компанії [9].

До суміжних із КСВ понять належить також явище корпоративного громадянства, яке є близьким до КСВ. В такий спосіб корпорація забезпечує статус повноцінних учасників громадського життя нарівні з іншими громадянами. Для того щоб вважатися гарним «громадянином», компанія повинна демонструвати соціально відповідальну поведінку.

У контексті корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку дедалі частіше згадуються поняття зеленої реконструкції та циркулярної економіки. Перехід до «зеленої» моделі розвитку включає зростання використання відновлюваних джерел енергії, зменшення утворення відходів або повторне використання сировини, застосування екологічно безпечних матеріалів у виробництві. Модель циркулярної економіки ґрунтується на принципах повторного використання, ремонту,

переробки ресурсів і мінімізації відходів. Суттєво відрізняється від традиційної лінійної економіки, в якій ресурси видобуваються, використовуються один раз і викидаються. Циркулярна економіка передбачає раціональне використання енергії та впровадження інноваційних технологій для перетворення відходів на ресурс.

Сучасна інтерпретація КСВ базується на принципах етики, сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу. Компанії, які активно впроваджують КСВ, можуть розраховувати на ряд значних переваг, серед яких покращення репутації та іміджу, зниження операційних та репутаційних ризиків, підвищення рівня мотивації та залученості працівників, зростання загальної стійкості бізнесу та зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Спільні цінності також розглядаються як одна з новітніх форм КСВ, що підкреслює важливість створення взаємовигідних відносин між компанією та її стейкхолдерами [4].

Визначену стратегію КСВ зараз мають близько 52% українських компаній, зазначає CSR Ukraine [8]. Українські підприємства найбільше фокусуються на захисті навколишнього середовища, турботі про співробітників та розвитку громад у яких підприємство веде свою діяльність. Серед українських компаній, які мають чітку громадянську позицію, реалізують великі екологічні та соціальні проєкти можна виділити Нову Пошту, Київстар, ДТЕК, Дарницю, тощо [2].

В українських умовах КСВ поступово трансформується із форми благодійності у стратегічний інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств [3]. Ключовим елементом стає ESG-звітність, що дає змогу інституціоналізувати нефінансові показники діяльності компаній.

Попри складні соціально-економічні умови, український бізнес демонструє значні зрушення у сфері КСВ. Дослідження українських науковців засвідчують, що навіть під час війни більшість великих компаній не скоротили соціальні програми, а навпаки посилили допомогу громадам і працівникам (табл.1) [17].

Таблиця 1. Реалізація КСВ українськими компаніями

Компанія	Основні напрями КСВ	Результати / вплив
МХП	Екологічні інвестиції, енергоефективність, підтримка громад	Зниження викидів CO ₂ , соціальні проекти у регіонах присутності
Нова Пошта	Підтримка ветеранів, гуманітарна допомога, волонтерство	Фінансування доставки гуманітарних вантажів, програми працевлаштування ветеранів
Rozetka	Етичні трудові стандарти, цифровізація процесів	Розширення доступу до електронної комерції, розвиток культури рівності
Епіцентр К	Підтримка ЗСУ, благодійні програми, енергоефективність	Благодійні внески понад 1 млрд грн, модернізація логістики
Укрнафта	Відновлювальна енергетика, прозорість звітності	Запуск програм декарбонізації, корпоративне управління за стандартами ESG

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3, 8 17]

Попри активний розвиток практик КСВ, українські підприємства стикаються з низкою викликів: нестачею нормативно-правових засад для нефінансової звітності; ризиком декларативності соціальних програм; недостатнім рівнем інтеграції ESG у стратегічне управління.

Водночас воєнний контекст створює унікальні можливості для переосмислення ролі бізнесу у суспільстві. Соціальна відповідальність стає чинником національної стійкості, а підтримка громад і ветеранів – новим виміром корпоративної культури.

CSR Ukraine та Центр «Розвиток КСВ» розробили модель КСВ під час війни [8]. Ця модель складається з 5 аспектів, а саме безперервність бізнесу, безпека людей, армія, партнерство і місцеві громади. Ця модель має потенціал до використання і для інших компаній за кордоном, а досвід українських компаній зробить свій внесок у стійкість компаній по всьому світі. Цю модель можна використовувати і для тих компаній в Україні, які або тільки починають впровадження КСВ у свою стратегію, або хотіли б її покращити [8].

Перспективним напрямом в КСВ є посилення партнерства між державою та бізнесом, впровадження інструментів «зеленого переходу», а також участь бізнесу у реалізації Цілей сталого розвитку (SDG), зокрема SDG 8 (гідна праця та економічне зростання), SDG 9 (промисловість,

інновації та інфраструктура) і SDG 16 (мир, справедливість та сильні інституції) [15].

Розглянемо використання КСВ в автомобільній промисловості – однієї із найбільших галузей у світовій економіці. Сучасна автомобільна промисловість перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої переходом до сталих форм енергоспоживання, посиленням екологічних вимог і підвищенням суспільної відповідальності бізнесу. Провідні автовиробники орієнтуються на глобальний «зелений тренд», інтегруючи принципи сталого розвитку в корпоративну стратегію.

За даними OICA, Міжнародної асоціації виробників автомобілів, у 2023 році було продано близько 80 млн автомобілів, що перевищило показники за попередній рік на 11%, у 2024 році цей показник сягнув позначки у 82 млн, зо майже на 3 % перевищив показник попереднього року [14] (рис. 1).

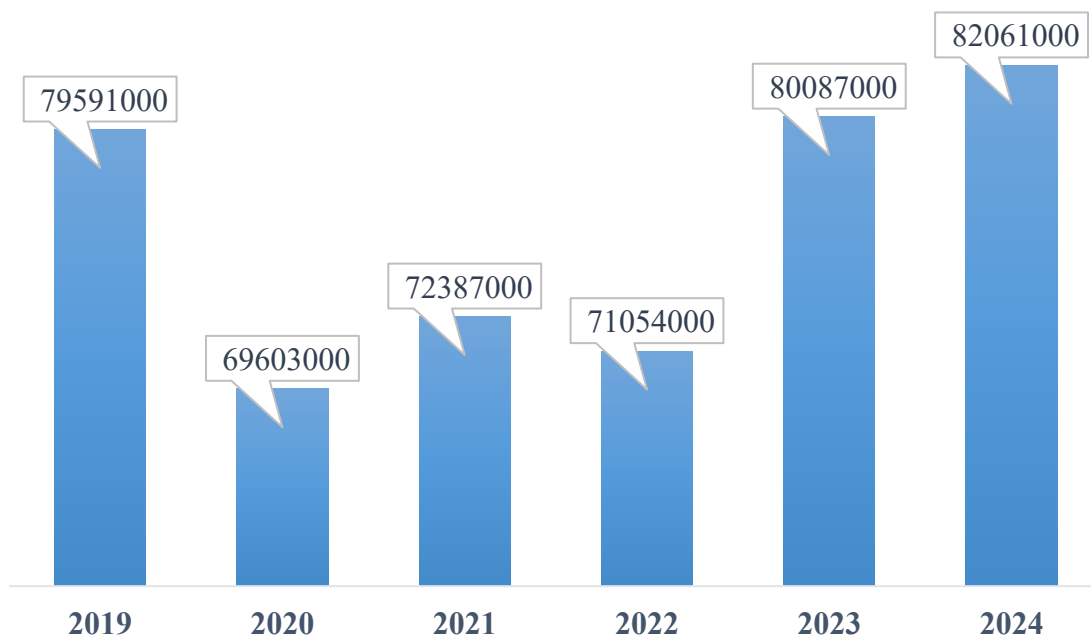


Рис. 1. Кількість проданих нових автомобілів у 2019-2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [14]

Автомобільна галузь забезпечує суттєву частку ВВП багатьох країн, надає мільйони робочих місць, та ще пришвидшує та стимулює розвиток дотичних галузей, таких як логістика, хімічна промисловість, металургія, ІТ, тощо.

Сьогодні через глобальні тренди на сталий розвиток, зелену економіку, галузь переживає доволі трансформаційний період. Відбувається активний частковий або повний перехід компаніями на електричні автомобілі, все частіше автомобілі мають автоматизовану систему безпеки, підключаються до інших гаджетів, є частиною цілої екосистеми з різноманітних пристроїв, як у Tesla. Автовиробники ставлять перед собою цілі щодо електрифікації, для прикладу, компанія Volkswagen хотіли б збільшити частку електромобілів у своєму продуктовому портфелі до 70% до 2030 року [19; 20].

Попит на електричні автомобілі стабільно збільшується (рис. 2). Порівняно з 2018 роком, у 2023 році було продано на 8 млн. більше електричних автомобілів, і цей показник продовжує зростати. Свою частку на ринку також займають гібридні автомобілі, що заряджаються. Порівняно з 2018 роком, коли рівень продажу таких автомобілів сягав 700 тис, то вже у 2023 році продалось аж 4,3 млн. гібридів, що заряджаються по всьому світу. Показники 2019-2020 років вказують на те, що на рівень продажів також вплинула пандемія COVID-19, проте після неї показники продовжили зростання [23].

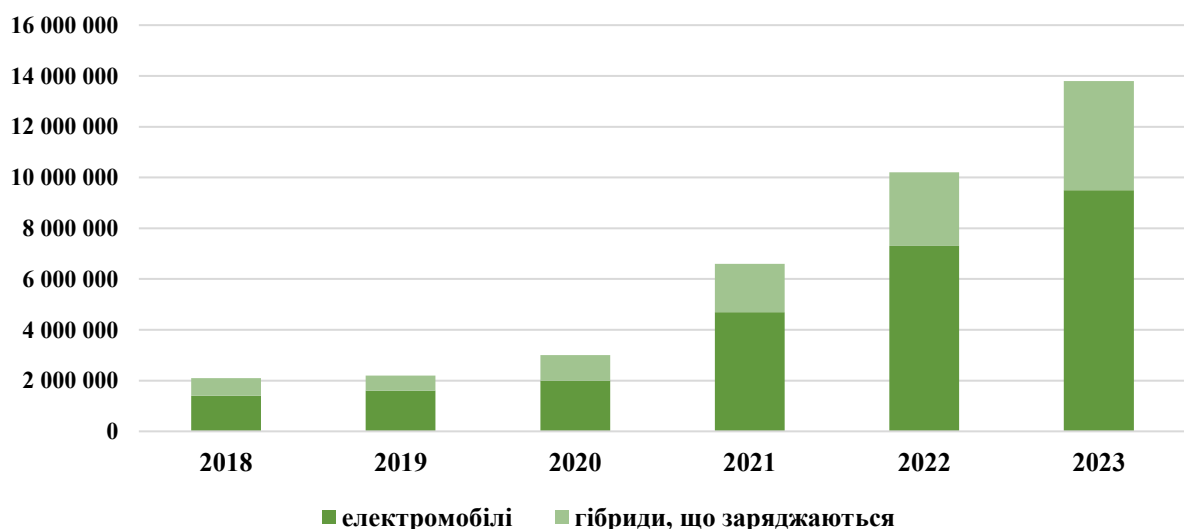


Рис. 2. Продаж електричних автомобілів та гібридів, що заряджаються у 2018-2023 років

Джерело: сформовано на основі [23]

Також своє місце на світовому автомобільному ринку починають займати азійські країни. Зокрема, Китай у 2023 році став лідером з експорту автомобілів, значна частка з яких були електричні автомобілі. Другою за обсягом виготовлення автомобілів є США, в більшості завдяки General Motors, Ford, Tesla. Доволі високі показники у Індії та Японії. Помітними є тенденції на переорієнтацію на електромобілі та гібриди, а також перенесення заводів до регіонів з нижчими витратами (рис. 3) [14].

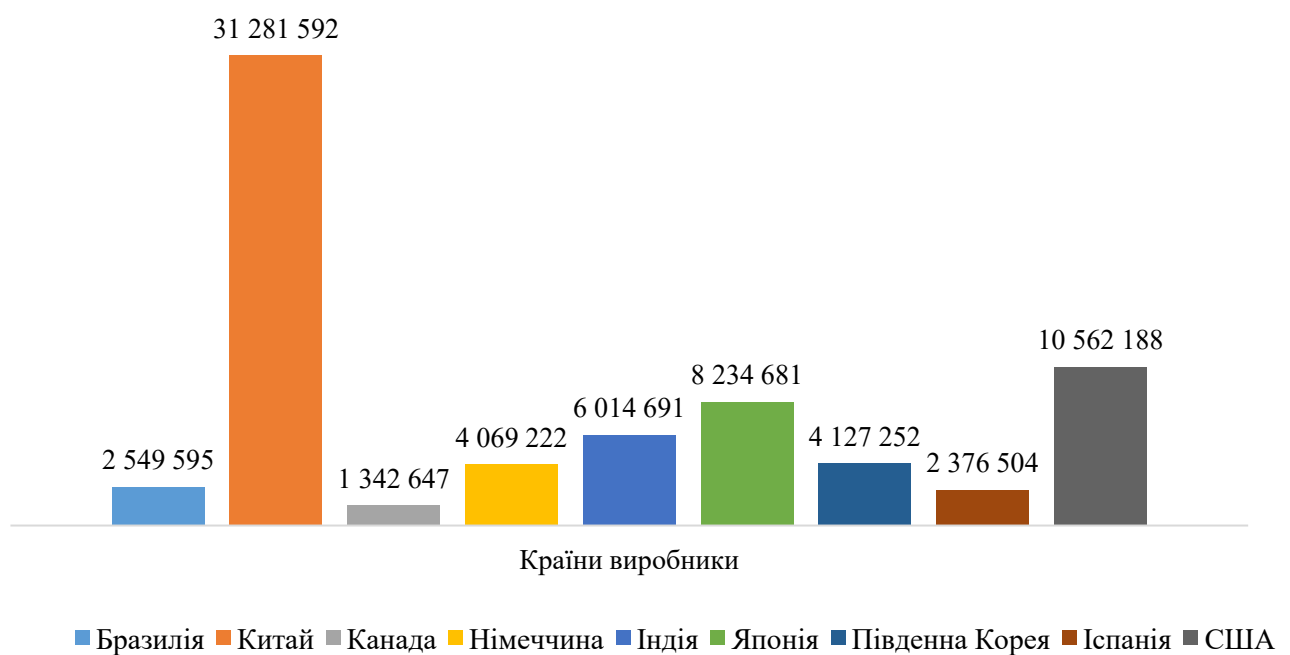


Рис. 3. Кількість виготовлених автомобілів у 2024 р.

Джерело: сформовано на основі [14]

Для того аби бути на рівні із конкурентами потрібно слідкувати за інноваціями, еволюцією попиту на певні види автомобілів, тенденціями у веденні КСВ та відповідної звітності. Продукція в цій галузі передбачає цілий ряд різноманітних сертифікацій. Автомобільним компаніям варто постійно вдосконалювати виробничі та логістичні процеси. Цифровізація проходить не лише для готового автомобіля, багато компаній також намагаються запровадити подібні процеси і на виробництві, автоматизувати їх. Наприклад на заводах компаній Tesla і BMW уже є повністю автоматизовані лінії складання.

Компанія Tesla тривалий час сприймалася, як піонер у галузі електромобільності та інноваційних технологій, наприклад використання автомобілів Tesla дало змогу уникнути понад 20 млн тонн викидів CO₂ [21]. Компанія формує інтегровану екосистему, що поєднує електромобілі, акумулятори, сонячні панелі та зарядні станції Supercharger. Попри технологічні досягнення, компанія стикається з репутаційними ризиками, зумовленими поведінкою Ілона Маска та політичними суперечками навколо його заяв. Це викликало явище контрбрендингу, коли споживачі зберігають лояльність до продукту, але дистанціюються від фігури керівника. Фінансові показники також демонструють спад. У першому кварталі 2025 року прибуток зменшився на 71%. Таким чином, екологічна ефективність компанії не завжди супроводжується стабільністю соціальної та етичної складової її КСВ [14].

Volkswagen Group є прикладом того, як репутаційна криза може стати стимулом для еволюції корпоративної відповідальності. Після скандалу Dieselgate (маніпуляція вихлопом автомобілів концерну Volkswagen – виявлення нелегально вмонтованого автовиробником програмного забезпечення в керуванні дизельних двигунів автомобілів з метою обійти місцеві стандарти захисту середовища), компанія започаткувала нову стратегію Regenerate+ (2024), спрямовану на екологічне відновлення. Метою є досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року та скорочення викидів на 30% до 2030 року. Усі європейські заводи компанії перейшли на енергію з відновлювальних джерел, а частка вторинних матеріалів у виробництві має досягти 40% до 2040 року [24].

Toyota Motor Corporation реалізує комплексну політику КСВ, орієнтовану на принцип «мобільності для всіх». Стратегія Toyota Environmental Challenge 2050 охоплює шість ключових напрямів: нульові викиди CO₂ як у нових автомобілях так і на виробництві, мінімізацію водокористування, розвиток переробки матеріалів та гармонізацію з природою. Компанія активно інвестує у людський капітал, проводить освітні

програми та розвиває корпоративну інклюзивність. Компанія також підтримує міжнародні природоохоронні ініціативи, зокрема «30 by 30», спрямовану на охорону 30% суші та океану до 2030 року [22].

Таблиця 2. Порівняльний аналіз моделей КСВ автомобільних компаній

Компанія	Екологічна складова	Етична складова	Соціальна складова
Tesla	Електрифікація, декарбонізація, екосистема відновлювальної енергії	Політична поляризація, залежність від іміджу I. Маска	Інвестиції в освіту, але високий рівень стресу серед працівників
Volkswagen	Циркулярна економіка, Regenerate+, перехід на «зелену» енергію	Відновлення репутації після Dieselgate, прозорість звітності	Навчання працівників, гендерна рівність, ESG-показники
Toyota	Challenge 2050, гібридизація, охорона біорізноманіття	Стабільна репутація, дотримання міжнародних норм	Інклюзивність, благодійність, розвиток людського капіталу

Джерело: сформовано на основі [21, 22, 24]

Узагальнений порівняльний аналіз трьох компаній показав, що, хоча Tesla, Volkswagen та Toyota переслідують схожі довгострокові екологічні цілі, їхні підходи до реалізації КСВ істотно відрізняються. Tesla робить ставку на технологічний прорив, Volkswagen – на відновлення довіри та реформування внутрішніх процесів після кризових подій, Toyota – на довгострокову стабільність, інклюзивність та спільну відповідальність. Така різноманітність стратегій демонструє складність та багатовимірність КСВ в автомобільній галузі.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в автомобільній галузі формується на перетині екологічних, соціальних, технологічних та регуляторних чинників. Регуляторне поле Європейського Союзу сьогодні є найвпливовішим драйвером трансформації КСВ у автомобільній промисловості. Регламент EU Battery Regulation (Regulation (EU) 2023/1542) запроваджує першочергові вимоги до життєвого циклу акумуляторів, включно з розкриттям вуглецевого сліду, збільшенням частки вторинної

сировини, процесами належної перевірки (due diligence) та створенням цифрового паспорта батареї [11].

Важливу роль відіграє Директива CSRD і стандарти ESRS, що визначають зміст нефінансової звітності, зобов'язують компанії проводити аналіз подвійної суттєвості та забезпечують аудиторську перевірку даних. Кліматичні траєкторії автомобільної промисловості регламентуються Science Based Targets initiative (SBTi), що встановила методики для науково обґрунтованої декарбонізації транспорту [18].

Крім того, управління ризиками у ланцюгах постачання критичних матеріалів базується на OECD Due Diligence Guidance, рекомендованому урядами країн ОЕСР та застосовуваному до всіх видів мінералів, включно з літієм, кобальтом, нікелем і графітом [16].

Одним із ключових інструментів сучасної КСВ у автомобільній промисловості є оцінка життєвого циклу (LCA). Дослідження ICST демонструють, що електромобілі (BEV) у середньому мають від 65% до 73% нижчий вуглецевий слід порівняно з автомобілями з двигуном внутрішнього згорання причому екологічні переваги зростають із підвищенням частки відновлюваної енергії у структурі електрогенерації [13].

Відповідно до вимог ESRS та IFRS S1, компанії повинні проводити аналіз, який включає: оцінку впливу компанії на довкілля та суспільство; оцінку впливу зовнішніх чинників на фінансову результативність компанії.

У контексті автомобільного сектору цей аналіз охоплює ризики залежності від критичних матеріалів, потенційні соціальні ризики в ланцюгах постачання та регуляторні зміни.

Виробництво акумуляторів є найбільш ризиковим сегментом автомобільної галузі через екологічні, соціальні, етичні та геополітичні ризики. Впровадження Battery Passport, ініційоване Global Battery Alliance, підвищує прозорість інформації щодо походження матеріалів, умов виробництва, вуглецевого сліду та вмісту переробленої сировини [12].

**Таблиця 3. Систематизація ключових елементів менеджменту КСВ
в автомобільній галузі**

Блок / Категорія	Зміст	Ключові інструменти / приклади
1. Нормативні рамки та регулювання	Глобальні та регіональні стандарти, що визначають вимоги до КСВ, кліматичних розкриттів, прозорості й управління ланцюгами постачання	• EU Battery Regulation 2023/1542 (вуглецевий слід батарей, паспорт батареї, due diligence) • CSRD + ESRS (розширена нефінансова звітність, аудит даних) • ISSB S1/S2 (TCFD інтегровано) • SBTi (галузеві нетто-нульові траєкторії) • OECD Due Diligence (мінеральні ланцюги)
2. Управління життєвим циклом продукту (LCA)	Доказова оцінка викидів і впливів протягом всього життєвого циклу авто	• LCA моделі ICCT: BEV $\approx$ -73% CO₂ vs бензинові авто • Аналіз Scope 3 (особливо Cat 11 використання продукції) • Методологія подвійної суттєвості (double materiality)
3. Ланцюги постачання акумуляторів	Контроль негативних впливів, прозорість, відповідальність у критичних сировинних ланцюгах	• Battery Passport (дані про походження, вуглецевий слід, умови праці) • Приклад Volvo EX90 (QR-код, повна простежуваність) • OECD Guidance для кобальту, нікелю, літію, графіту • Вимоги EU Battery Regulation до вторинної сировини
4. Етична відповідальність і комплаєнс	Забезпечення прозорості, запобігання маніпуляціям, відповідальність керівництва	• Уроки Dieselgate (EPA/CARB) • Модель «3 лінії захисту» (операційні контроль → комплаєнс → аудит) • ESG-показники у винагородах менеджменту
5. КРІ та метрики КСВ / ESG	Конкретні показники для оцінювання ефективності КСВ	• Клімат: Score 1–3, % відновлюваної енергії, CO₂/км протягом ЖЦ Батареї: PCF батареї, % вторинної сировини, покриття due diligence • Матеріали: аудит постачальників OECD, права людини • Циркулярність: ступінь переробки/ремонтпридатності Людський капітал: LTIFR, TRIR, навчання/рік, різноманіття
6. Стратегічні інструменти корпоративного управління КСВ	Операційне впровадження систем КСВ в автомобільній промисловості	• Net-Zero Roadmap for Auto (SBTi) • Інтеоперабельність звітності (ISSB S1/S2 + ESRS) • «Єдине ядро даних» (Single Source of Truth) для звітів • Digital Product Passport (для всіх компонентів авто)
7. Доказовість екологічності електромобілів	Порівняння «життєвих» викидів різних типів авто	• BEV: -73% CO₂ (ЄС) • Зв'язок вигоди з часткою ВДЕ у енергосистемі • Пріоритет впливу не лише на виробництво, а й на використання

Джерело: сформовано на основі [11, 12, 13, 16, 18]

Скандал Dieselgate став поворотним моментом для розуміння важливості етичного комплаєнсу в автомобільній галузі. Порушення норм викидів, зафіксовані EPA та CARB, продемонстрували необхідність посилення внутрішніх систем контролю, незалежних аудитів та відповідальності управлінських структур. У галузі поширилась модель трьох ліній захисту: операційний контроль, комплаєнс і ризик-менеджмент, незалежний аудит.

Поширеною практикою стало включення ESG-індикаторів до винагород топ-менеджменту, що відповідає принципам належного корпоративного управління.

Менеджмент КСВ передбачає формування чіткої системи показників (KPI):

- Кліматичні: Scope 1-3, інтенсивність CO₂, % відновлюваної енергії.
- Батарейні: Product Carbon Footprint, частка перероблених матеріалів, відповідність due diligence.
- Соціальні: LTIFR, TRIR, навчання персоналу, гендерний баланс.
- Циркулярність: ремонтпридатність, повторне використання, вторинна сировина.

Метрики рекомендовано узгоджувати зі стандартами IFRS S1/S2, ESRS та SBTi для забезпечення порівнянності й достовірності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. КСВ в Україні виступає не лише як етична вимога, але і як інструмент стратегічної стійкості. Практики провідних українських компаній доводять, що навіть у період воєнних викликів КСВ здатна підтримувати розвиток людського капіталу, формувати позитивний імідж і сприяти післявоєнному відновленню. Інституціоналізація КСВ через стандарти ESG, міжнародні партнерства та розбудову культури відповідального бізнесу має бути пріоритетом для сталого розвитку України. Порівняльний аналіз провідних автомобільних компаній свідчить, що корпоративна соціальна відповідальність виступає ключовим чинником стійкості та

конкурентоспроможності у глобальному вимірі. Tesla, Volkswagen і Toyota демонструють різні підходи до впровадження КСВ: від інноваційного прориву до етичної реабілітації та гармонійної стабільності. Водночас спільним залишається фокус на екологічній ефективності, декарбонізації та розвитку людського потенціалу. Сталість бренду формується не лише технологічними досягненнями, а й етичними принципами ведення бізнесу.

Література

1. Березянюк Т.В., Малихіна С.В., Галиця І.О. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор ефективної діяльності сучасних підприємств харчової галузі. *Наукові Записки Львівського Університету Бізнесу та Права. Серія Економічна. Серія Юридична*. № 30, 2021, с. 172-181. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5979651>_(дата звернення 5.11.2025).
2. Беспалько О. Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Inweb Media. 2024. URL: <https://theinweb.media/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/>_(дата звернення 4.11.2025).
3. Волчок Б., Бояр А. Еволюція парадигми корпоративної соціальної відповідальності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. № 4 (40), 2024, с. 6-23. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-6-23>. (дата звернення 4.11.2025).
4. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні дослідження контексту. United Nations Development Programme Україна. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viyny-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu>. (дата звернення 5.11.2025).
5. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401> (дата звернення: 16.11.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.55 (дата звернення 10.11.2025).
6. Камишнікова Е. В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020.

№ 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7718> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.3.59 (дата звернення 14.11.2025).

7. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2023. Том 82. № 3. С. 118-127.

8. CSR Ukraine. Модель КСВ для компаній під час війни URL: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/> (дата звернення 10.11.2025).

9. Наумов С. Що таке ESG і чому цей термін критично важливий для майбутньої відбудови України?. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/03/714596/> (дата звернення 04.11.2025).

10. Огінок С., Когут М., Когут А. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал*, (4), 2024, с.171-176. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24> (дата звернення 14.11.2025).

11. European Commission. Regulation (EU) 2023/1542 on batteries and waste batteries. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1542/oj> (дата звернення 14.11.2025).

12. Global Battery Alliance. Battery Passport Technical Report. 2023. URL: <https://www.globalbattery.org/battery-passport/> (дата звернення 10.11.2025).

13. International Council on Clean Transportation. A global comparison of the life-cycle greenhouse gas emissions of combustion engine and electric passenger cars. 2023. URL: <https://theicct.org/insight-analysis/publications/> (дата звернення 10.11.2025).

14. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. OICA is the voice speaking on automotive issues in world forums URL: <https://www.oica.net/> (дата звернення 10.11.2025).

15. Lopashchuk I., Ravlyuk A., Prysiazniuk O. Corporate social responsibility of business in the context of forming public-private partnership relations. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 2(21),

2025, pp. 420-429. <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.420-429> (дата звернення 11.11.2025).

16. OECD. Handbook on Environmental Due Diligence in Mineral Supply Chains, OECD Publishing, Paris, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/cef843bf-en>. (дата звернення 12.11.2025).

17. Pokynchereda V., Bondarenko V., Pravdiuk N., Ivanchenkova L., Sokoliuk I. Corporate social responsibility in Ukraine under martial law: Accounting aspects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(4), 2023. P. 427-437. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.42> (дата звернення 12.11.2025).

18. SBTi. *Sectoral Decarbonization Approach for Transport*. 2024. URL: <https://www.theconsumergoodsforum.com/race-to-zero-hub-resources/sectoral-decarbonisation-approach-sda-transport-tool/> (дата звернення 12.11.2025).

19. Volkswagen Group. Sustainability. 2024. URL: <https://www.volkswagen-group.com/en/sustainability-15772> (дата звернення 12.11.2025).

20. Volkswagen Group. Sustainability Strategy. 2023. URL: <https://www.volkswagen-group.com/en/sustainability-strategy-18157> (дата звернення 12.11.2025).

21. Tesla Inc. Impact Report 2023. URL: <https://www.tesla.com/impact> (дата звернення 12.11.2025).

22. Toyota Motor Corporation. Toyota Environmental Challenge 2050. 2024. URL: <https://global.toyota/en/sustainability/environment/challenge2050/> (дата звернення 12.11.2025).

23. Trends in electric car markets. 2025. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025/trends-in-electric-car-markets-2> (дата звернення 11.11.2025).

24. Volkswagen Group. Regenerate+ Sustainability Report. 2024. URL: <https://www.volkswagen-group.com> (дата звернення 12.11.2025).

References

1. Bereziianko, T.V. Malykhina, S.V. and Halytsia, I.O. (2021), "Corporate social responsibility as a factor in the effective operation of modern food industry enterprises", *Scientific Notes of the Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, [Online], vol. 30, pp.172-181. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5979651>.
2. Bepalko, O. (2024), "On the challenges and prospects of corporate social responsibility in Ukrainei", Inweb Media, [Online], available at: <https://theinweb.media/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/> (Accessed 4 November 2025).
3. Volchok B. and Boiar A. (2024), "Evolution of the corporate social responsibility paradigm", *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, [Online], vol. 4 (40), vol. 6-23. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-6-23>.
4. United Nations Development Programme (2023), "Responsible Business Conduct During War in Ukraine: Context Assessment Study", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viyny-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu> (Accessed 5 November 2025).
5. Zaitseva, L. (2019), "Constituents of sustainable development", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7401> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.55.
6. Kamyshnykova, E. (2020), "Development of corporate social responsibility concept: evolution and modern trends", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7718> (Accessed 14 November 2025).
7. Lozova, O. (2023), "Corporate social responsibility as a factor of forming the company's positive image and business reputation", *Galician economic journal* (Tern.), vol. 82, no. 3, pp. 118-127.

8. CSR Ukraine (2024), “CSR model for companies during war”, available at: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/> (Accessed 10 November 2025).

9. Naumov, S. (2024), “What is ESG and why is this term critically important for the future reconstruction of Ukraine?”, *Ekonomichna pravda* available at: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/03/714596/> (Accessed 4 November 2025).

10. Ohinok, S. Kohut, M. and Kohut, A. (2024), “Ethics and corporate social responsibility in international business”, *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, [Online], vol. (4), 171-176. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24>.

11. European Commission (2023), “Regulation (EU) 2023/1542 on batteries and waste batteries”, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1542/oj> (Accessed 14 November 2025).

12. Global Battery Alliance (2023), “Battery Passport Technical Report”, available at: <https://www.globalbattery.org/battery-passport/> (Accessed 10 November 2025).

13. International Council on Clean Transportation (2023), “A global comparison of the life-cycle greenhouse gas emissions of combustion engine and electric passenger cars”, available at: <https://theicct.org/insight-analysis/publications/> (Accessed 10 November 2025).

14. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (2023), “OICA is the voice speaking on automotive issues in world forums”, available at: <https://www.oica.net/> (Accessed 10 November 2025).

15. Lopashchuk, I. Ravlyuk, A. and Prysiashniuk, O. (2025), “Corporate social responsibility of business in the context of forming public-private partnership relations”. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, [Online], vol. 2(21), pp. 420-429. <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.420-429>.

16. OECD (2023), “Handbook on Environmental Due Diligence in Mineral Supply Chains”, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/cef843bf-en>.

17. Pokynchereda, V. Bondarenko, V. Pravdiuk, N. Ivanchenkova, L. and Sokoliuk, I. (2023), "Corporate social responsibility in Ukraine under martial law: Accounting aspects". *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, [Online], vol. 45(4), pp. 427-437. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.42>.
18. SBTi (2024), "Sectoral Decarbonization Approach for Transport", available at: <https://www.theconsumergoodsforum.com/race-to-zero-hub-resources/sectoral-decarbonisation-approach-sda-transport-tool/> (Accessed 12 November 2025).
19. Volkswagen Group (2024), "Sustainability", available at: <https://www.volkswagen-group.com/en/sustainability-15772> (Accessed 12 November 2025).
20. Volkswagen Group (2023), "Sustainability Strategy", available at: <https://www.volkswagen-group.com/en/sustainability-strategy-18157> (Accessed 12 November 2025).
21. Tesla Inc. (2023), "Impact Report 2023", available at: <https://www.tesla.com/impact> (Accessed 12 November 2025).
22. Toyota Motor Corporation (2024), "Toyota Environmental Challenge 2050", available at: <https://global.toyota/en/sustainability/environment/challenge2050/> (Accessed 12 November 2025).
23. International Energy Agency (IEA) (2025), "Trends in electric car markets", available at: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025/trends-in-electric-car-markets-2> (Accessed 11 November 2025).
24. Volkswagen Group (2024), "Regenerate+ Sustainability Report", available at: <https://www.volkswagen-group.com> (Accessed 12 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.