Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ГУМАНІТАРНИХ АСПЕКТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц. Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц. Марина КУДІНОВА

Здобувач, ЕВ-61 Аліна ЩУБКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет/ННІ Економічний
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ _____
підпис ініціали, прізвище

“____”_____2025року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Щубко Аліни Станіславівни
(прізвище, ім’я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Дослідження та удосконалення гуманітарних аспектів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств»

керівник роботи канд. екон. наук, доц. Кудінова Марина Михайлівна
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року № 2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи_____08.12.2025_____

3. Перелік питань, які потрібно розробити: 1. Теоретичні основи дослідження гуманітарних аспектів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. 2. Аналіз впровадження корпоративної соціальної відповідальності в менеджменті зед підприємства. 3. Шляхи удосконалення гуманітарних аспектів менеджменту зед на основі корпоративної соціальної відповідальності

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Теоретичний розділ	10.10-10.11
2	Аналітико-дослідний розділ	10.11-15.11
3	Проєктно-рекомендаційний розділ	16.11-25.11
4	Оформлення вступу та висновків	25.11-04.12
5	Оформлення переліку використаних джерел	04.12-07.12
6	Підготовка презентації і доповіді	08.12-16.12

5. Дата видачі завдання_____20.10.25_____

Студент _____ **Щубко А.С.**
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ **Кудінова М.М**
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 101 с., 13 рис., 15 табл., __ додатки, 63 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-7): гуманітарні аспекти менеджменту, зовнішньоекономічна діяльність, корпоративна соціальна відповідальність, міжнародний імідж, стале управління, КСВ, ESG.

Об’єкт дослідження – гуманітарні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у сфері дорожнього будівництва на прикладі ТОВ «Харківдорбуд».

Мета роботи – дослідження змісту та значення гуманітарних аспектів менеджменту ЗЕД підприємства, оцінка їхнього впливу на розвиток міжнародної співпраці та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління на основі корпоративної соціальної відповідальності.

Метод дослідження – теоретичний аналіз, методи збору та систематизації наукових джерел (розділ 1), аналітичні методи оцінювання фінансово-економічної діяльності та ресурсного потенціалу підприємства (розділ 2), SWOT-аналіз, матриця SPACE та методи стратегічного планування (розділ 3)..

У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність і структуру гуманітарних аспектів менеджменту в контексті міжнародної діяльності; досліджено роль корпоративної соціальної відповідальності як інструменту формування міжнародного іміджу підприємства та її вплив на потенціал співпраці із закордонними партнерами. Проаналізовано сучасний стан будівельної галузі України та особливості функціонування ТОВ «Харківдорбуд» в умовах воєнної економіки. Проведено фінансовий аналіз підприємства, оцінено стан його необоротних і матеріальних ресурсів, що впливають на можливості участі у зовнішньоекономічних контрактах.

Виконано SWOT- та SPACE-аналіз, на основі яких обґрунтовано необхідність впровадження системи корпоративної соціальної

відповідальності для підвищення репутаційної привабливості підприємства, мінімізації ризиків та формування нових можливостей міжнародної взаємодії. Розроблено практичні рекомендації з удосконалення гуманітарного менеджменту, зокрема: удосконалення політики взаємодії з персоналом, екологічних ініціатив, прозорості комунікацій та інтеграції принципів ESG у діяльність підприємства.

Прогнозні припущення щодо розвитку об’єкта дослідження - впровадження системної КСВ та гуманітарно орієнтованих управлінських практик сприятиме зростанню конкурентоспроможності ТОВ «Харківдорбуд», покращенню його міжнародного іміджу, розширенню можливостей участі у програмах післявоєнної відбудови та виходу на нові ринки міжнародних інфраструктурних проєктів. Зовнішньоекономічна активність підприємства буде збільшуватися, водночас потребуватиме адаптації до ризиків міжнародного середовища.

ЗМІСТ

ВСТУП…….7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГУМАНІТАРНИХ АСПЕКТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ……10

1.1. Сутність та структура гуманітарних аспектів у менеджменті ЗЕД……..10

1.2. Корпоративна соціальна відповідальність як ключовий гуманітарний аспект міжнародного менеджменту…….16

1.3. Вплив корпоративної культури та соціально-етичної поведінки на міжнародну співпрацю……..20

Висновки за першим розділом…….28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА……..30

2.1. Дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності та корпоративної соціальної відповідальності підприємства ……30

2.2 Аналіз структури активів та матеріальних ресурсів ТОВ Харківдорбуд……..39

2.3 Оцінка фінансового стану ТОВ Харківдорбуд……..49

Висновки за другим розділом……...60

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ГУМАНІТАРНИХ АСПЕКТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ……..63

3.1. Розробка стратегії сталого розвитку підприємства у сфері ЗЕД……63

3.2. Формування міжнародного іміджу підприємства через соціальну відповідальність……72

3.3. Очікувані результати впровадження вдосконаленої КСВ-моделі……..82

ВИСНОВКИ……...90

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….…93

ВСТУП

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені як зовнішніми викликами, так і внутрішніми структурними змінами. Воєнні дії, масштабні руйнування інфраструктури, інтеграція до європейського економічного та правового простору, необхідність відновлення виробничого потенціалу та зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств формують нову парадигму управління, у центрі якої – людина, соціальна відповідальність та партнерство.

Гуманітарний менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності підприємств набуває особливої ваги, оскільки саме він визначає якість взаємодії з міжнародними партнерами, доступ до глобальних ринків, участь у міжнародних програмах фінансування та відбудови, відповідність вимогам ESG-критеріїв і стандартів Європейського Союзу. Зовнішні партнери дедалі більше очікують від українських компаній не лише фінансової стабільності, але й високого рівня прозорості, екологічної свідомості, соціальної відповідальності та дотримання етичних норм управління. Це зумовлює необхідність глибшого дослідження гуманітарних аспектів менеджменту як ключового чинника формування міжнародної довіри та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Окремого значення набуває корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка у світовій практиці розглядається як стратегічний інструмент підвищення ефективності, стійкості та репутаційної капіталізації компаній. У контексті дорожньо-будівельної галузі, до якої належить ТОВ «Харківдорбуд», впровадження сучасної КСВ-моделі стає не лише складовою розвитку корпоративної культури, а й необхідною умовою участі у міжнародних інфраструктурних проєктах, що фінансуються державами ЄС, міжнародними фінансовими організаціями та фондами післявоєнної відбудови України.

Проблематика дослідження ускладнюється тим, що в Україні гуманітарні аспекти управління підприємствами часто недостатньо формалізовані, а їх вплив на міжнародну конкурентоспроможність недооцінюється.

Актуальність теми полягає в необхідності оцінити стан гуманітарних аспектів менеджменту на українських підприємствах, зокрема на прикладі ТОВ «Харківдорбуд», проаналізувати їхній вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності та розробити практичні рекомендації щодо формування сучасної КСВ-моделі, що відповідає міжнародним стандартам та потребам післявоєнної відбудови.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад гуманітарного менеджменту, аналіз його ролі у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності на прикладі ТОВ «Харківдорбуд».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– дослідити сутність, структуру та значення гуманітарних аспектів менеджменту у міжнародній співпраці;

– проаналізувати сучасні тенденції КСВ та їх вплив на міжнародний імідж українських підприємств;

– провести комплексний аналіз діяльності ТОВ «Харківдорбуд» та оцінити стан його гуманітарного менеджменту;

– визначити ключові проблеми та можливості розвитку КСВ-моделі підприємства;

– запропонувати практичні заходи щодо підвищення ефективності гуманітарного менеджменту в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Об’єктом дослідження є система гуманітарного менеджменту підприємства в умовах міжнародної співпраці. Предметом дослідження виступають принципи, механізми та інструменти удосконалення гуманітарних аспектів менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності підприємства у сфері ЗЕД.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ТОВ «Харківдорбуд».

Основними джерелами, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи, є літературні джерела з теми кваліфікаційної роботи, автореферати дисертацій з теми дослідження, інтернет ресурси, вихідні дані про роботу організацій.

Основними методами, які використовувались у процесі дослідження, є теоретичний аналіз, методи збору інформації, систематизація наукових літературних джерел (розділ 1), методи аналітичного аналізу фінансового економічної та зовнішньоекономічної діяльності підприємства (розділ 2), матриця SWOT, матриця SPACE (розділ 3).

Елементом наукової новизни магістерської роботи виступають:

– обґрунтування розробки стратегії сталого розвитку підприємства у сфері ЗЕД;

– обґрунтування рекомендацій щодо формування міжнародного іміджу підприємства через соціальну відповідальність.

Отримані результати дослідження спрямовані на реалізацію в ТОВ «Харківдорбуд». Однак загальні висновки та рекомендації стосуються інших підприємств, що працюють у комунальному секторі.

Результати дослідження опубліковані:

1. Глєбова Н.В., Кудінова М.М., Щубко А.С. Цифрові інструменти корпоративного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в умовах переходу до циркулярної економіки. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2025. 2(3), 100-107. https://doi.org/10.60022/2(3)-12S

2. Кудінова М. М., Щубко А.С. Удосконалення гуманітарних аспектів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств в україні. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу», 14 листопада 2025 року, м. Одеса.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГУМАНІТАРНИХ АСПЕКТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та структура гуманітарних аспектів у менеджменті ЗЕД та Україні

Сьогодні, в умовах глобалізації та зростаючої взаємозалежності національних економік успішність зовнішньоекономічної діяльності підприємств дедалі більше залежить не лише від рівня технологічного розвитку чи фінансової стратегії, а й від гуманітарних чинників управління. Що це взагалі таке гуманітарні аспекти менеджменту? Якщо розібрати простими словами – це система цінностей, підходів та інструментів, які спрямовані на забезпечення гармонійної взаємодії між людьми, культурами та суспільствами у процесі ведення бізнесу. Зазвичай, вони охоплюють питання корпоративної культури, етики управління, соціальної відповідальності, комунікацій, лідерства та розвитку персоналу.

В умовах сучасних глобальних та локальних викликів, зокрема воєнного стану, виникає необхідність розширення розуміння КСВ. Згідно з дослідженнями А. Дальсруда [1] КСВ охоплює п’ять основних аспектів: екологічний, соціальний, економічний, відносини із зацікавленими сторонами та добровільність (рис.1.1).

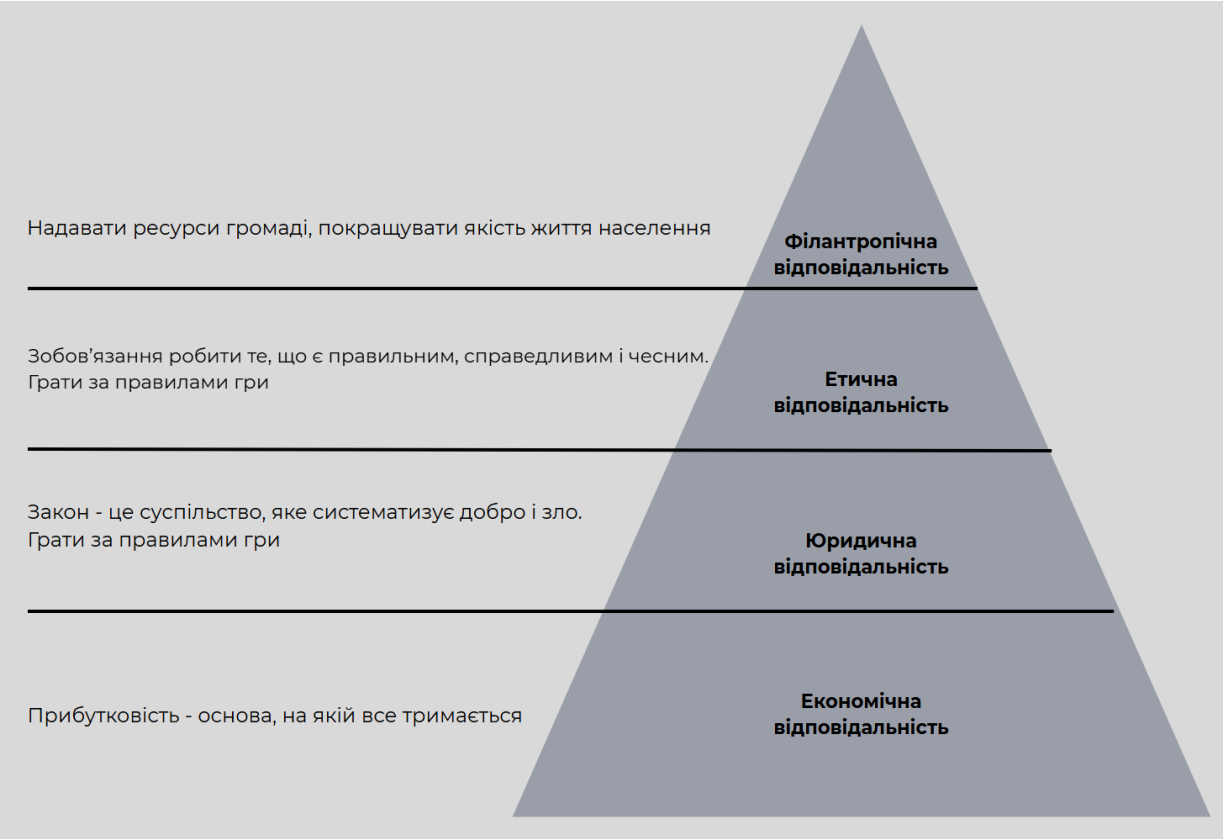

Рисунок 1.1 – Піраміда КСВ Арчі Б. Керролла у сучасній інтерпретації

Джерело: Сформовано автором на основі [3]

У працях українських дослідників підкреслюється, що гуманітарні аспекти менеджменту нерозривно пов'язані з гуманістичним напрямом управління, який розглядає працівника як головну цінність організації. Так, деякі науковці зазначають, що гуманістичний менеджмент ставить у центр уваги розвиток особистості, формування гідних умов праці, підтримку творчості та самореалізації, що прямо впливає на здатність підприємства бути конкурентним у глобальному середовищі. Гуманістична парадигма передбачає орієнтацію на соціальну відповідальність, партнерські відносини та взаємоповагу у бізнес-процесах (рис.1.2) [4].

Тож, для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, гуманітарний напрямок управління набуває особливого значення і особливо сьогодні. Вихід на міжнародні ринки передбачає взаємодію з партнерами, споживачами та інституціями, що мають різні культурні норми, цінності та

очікування. Враховуючи все вищеперелічене, можна сказати, що в нашій реальності ефективний менеджмент зовсім неможливий без глибокого розуміння людського фактора, міжкультурної компетентності та соціальної відповідальності бізнесу.

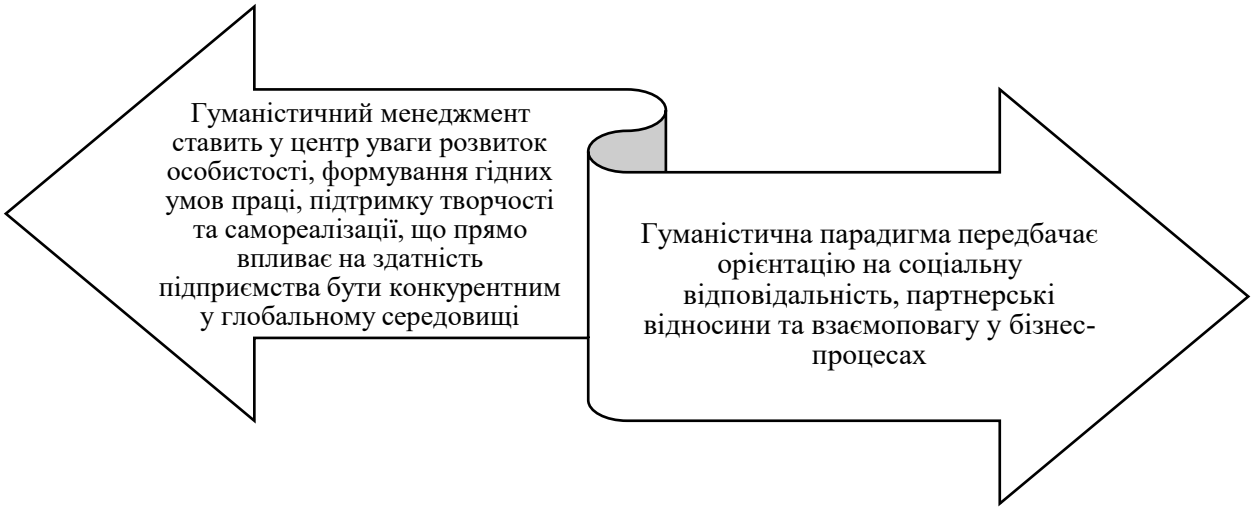

Рисунок 1.2 – Взаємозв’язок гуманістичної парадигми та гуманістичного менеджменту

Джерело: Сформовано автором на основі [5]

Також, варто підмітити, що сучасні організації переходять від адміністративно-командних моделей до соціокультурних, у яких пріоритет надається розвитку людського капіталу, комунікаційній культурі, довірі та соціальній інтеграції. Автори наголошують, що гуманітарні цінності – взаємоповага, рівність, відкритість, солідарність – перетворюються на ключові

управлінські категорії, без яких міжнародна економічна взаємодія стає нестійкою [5].

В Україні проблема гуманізації менеджменту зовнішньоекономічної діяльності постає у контексті інтеграції в європейський економічний простір і впровадження принципів сталого розвитку. Вітчизняні підприємства поступово переходять від традиційного економічного підходу до управління до моделі, заснованої на цінностях довіри, партнерства, відкритості та етичності.

Економічні та соціальні втрати від пандемії 2020 року, а потім руйнування промислових виробництв та міграція трудових ресурсів, які спричинила війна в Україні, і додатково – політико-економічна та соціальна невизначеність – створили підґрунтя для кардинального перегляду управління людськими ресурсами [6].

Шлях відновлення повинен зосередитися на людині як центричній системі, навколо якої побудуються шляхи виходу з економічної кризи. Тільки орієнтований на людину підхід у HRM може стати гарантією побудови сталого та стійкого суспільства. Людиноорієнтований та інноваційний HRM з інтеграцією цифрових процесів (eHRM) є одним із шляхів реалізації людиноцентричного підходу у майбутньому, який пропонує Міжнародна організація праці (МОП). Її вектор розвитку базується на 17 цілях сталого економічного розвитку, визначених ООН, які очікується досягти до 2030 року. МОП – унікальна тристороння організація, яка об’єднує представників урядів, організацій працівників та роботодавців задля спільної розробки політики і програм управління людськими ресурсами [7].

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП), гуманітарні аспекти менеджменту та розвитку ринку праці повинні ґрунтуватися на трьох ключових підходах (рис.1.3):

1. Інвестиції в людей, де основою сталого розвитку є розбудова людського капіталу – підвищення кваліфікації працівників, підтримка соціальної інтеграції ветеранів, переселенців, осіб з інвалідністю, а також забезпечення

рівних можливостей для чоловіків і жінок. Такий підхід сприяє формуванню інклюзивного ринку праці та соціально відповідального бізнесу.

2. Створення якісних робочих місць і розвиток стійких підприємств.

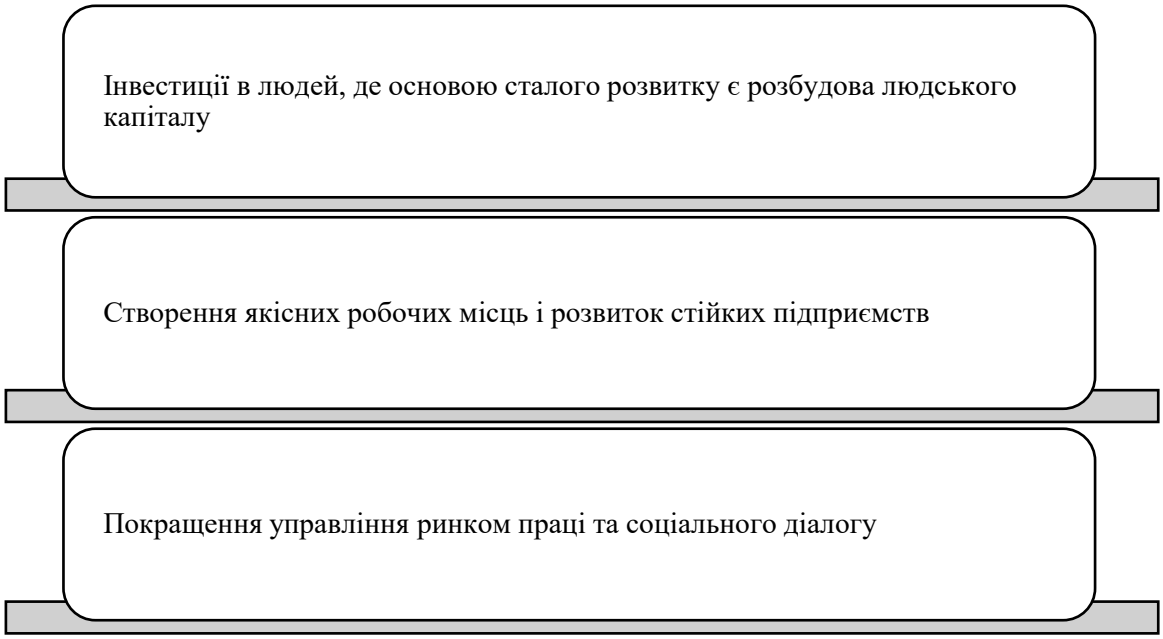

Рисунок 1.3 – Гуманітарні аспекти менеджменту відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці

Джерело: Сформовано автором на основі [5]

І тут вже МОП наголошує на необхідності забезпечення гідних умов праці, легалізації зайнятості, підвищенні рівня безпеки працівників та підтримці малого й середнього бізнесу. Розвиток підприємств, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, сприяє економічному зростанню та підвищенню довіри до роботодавців.

3. Покращення управління ринком праці та соціального діалогу.

Простими словами, ефективний менеджмент передбачає тісну взаємодію між державою, бізнесом і працівниками. Саме тут соціальний діалог є фундаментом формування сучасної системи трудових відносин, узгодженої з європейськими стандартами, що особливо важливо для України у контексті євроінтеграційних процесів.

Структура гуманітарних аспектів менеджменту охоплює кілька взаємопов'язаних складових, що формують людський та соціально-ціннісний вимір управління. Передусім це етичний компонент, який забезпечує дотримання принципів справедливості, чесності, відповідальності у взаєминах між працівниками, партнерами та суспільством. Соціальний компонент відображає турботу про добробут персоналу, розвиток людського потенціалу, забезпечення гідних умов праці та підтримку локальних громад. Культурний компонент передбачає врахування національних традицій, ментальних особливостей і міжкультурних відмінностей у міжнародній взаємодії. Важливою частиною є також екологічний компонент, який орієнтує підприємство на сталий розвиток, раціональне використання ресурсів і відповідальне ставлення до довкілля. Нарешті, комунікативний компонент визначає здатність організації до відкритого діалогу, партнерства та побудови довіри в системі зовнішньоекономічних відносин (рис.1.4).

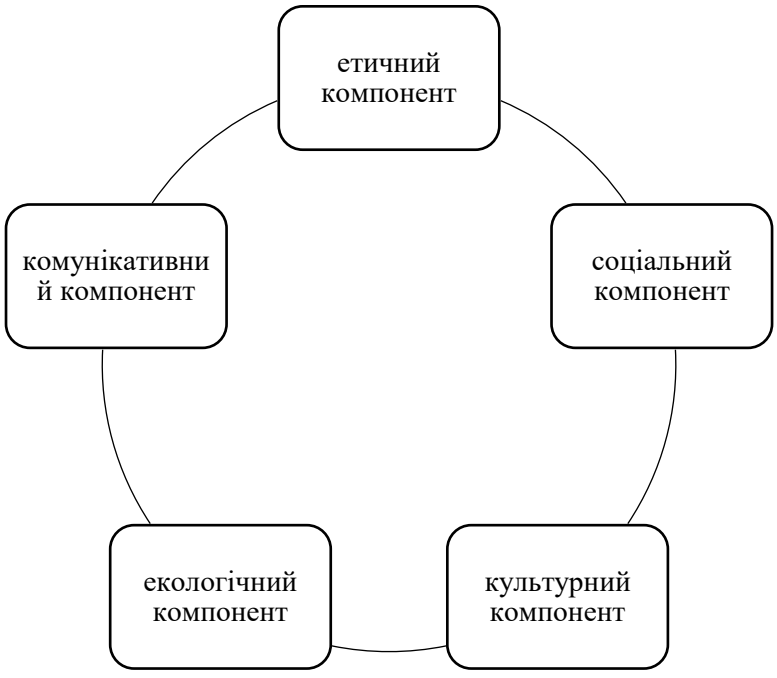

Рисунок 1.4 – Структура гуманітарних аспектів менеджменту

Джерело: Сформовано автором на основі [8]

У сукупності ці елементи створюють цілісну систему гуманітарних орієнтирів менеджменту, яка поєднує економічну результативність із соціальною та етичною відповідальністю підприємства на міжнародному рівні.

Важливою складовою цього процесу стає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка поєднує економічні інтереси компанії з потребами суспільства та навколишнього середовища. Саме вона формує основу гуманітарних аспектів менеджменту у сучасній практиці ЗЕД.

Таким чином, дослідження сутності та структури гуманітарних аспектів у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності дозволяє зрозуміти, яким чином людський, етичний і соціальний фактори впливають на ефективність міжнародного бізнесу та формування позитивного іміджу України у світовій економічній спільноті.

1.2 Корпоративна соціальна відповідальність як ключовий гуманітарний аспект міжнародного менеджменту

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасному міжнародному менеджменті трансформувалася з факультативного інструмента у стратегічну складову конкурентоспроможності підприємства. Згідно з визначенням Європейської Комісії, КСВ полягає у відповідальності компаній за вплив їх діяльності на суспільство та довкілля, що передбачає інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у бізнес-процеси на добровільних засадах [8]. Проте в умовах глобальної економіки добровільність поступово перетворюється на де-факто обов’язковість: міжнародні партнери очікують від підприємств прозорості та відповідальної поведінки, а недотримання цих стандартів може ускладнити доступ на зовнішні ринки.

Наприклад, приєднання до Глобального договору ООН означає зобов’язання дотримуватися десяти принципів відповідального ведення бізнесу – від прав людини до антикорупції [9]. Участь у цій ініціативі дедалі

частіше розглядається не як репутаційний крок, а як вимога до постачальників у міжнародних ланцюгах поставок. Це підтверджує тенденцію, за якої сталість стає критерієм доступу до міжнародного партнерства.

Подібну роль відіграють Керівні принципи OECD для багатонаціональних підприємств, що задають рамки відповідальної поведінки в сферах розкриття інформації, екологічного управління, трудових відносин і взаємодії зі стейкхолдерами [10]. На практиці це означає, що міжнародні компанії, будує чи співпрацюють з постачальниками з України, можуть висувати до них вимоги щодо екологічної звітності, антикорупційних політик чи належних умов праці.

Міжнародний стандарт ISO 26000 доповнює вищезазначені ініціативи тим, що структурує систему соціальної відповідальності у вигляді семи тематичних областей, формуючи комплексний підхід до етичної діяльності бізнесу [11].

Важливо, що ISO 26000 не є сертифікаційним стандартом, але його використання свідчить про високий рівень управління гуманітарним виміром підприємства.

У сучасній економіці соціальна відповідальність перестає бути інструментом винятково репутаційного характеру. На думку багатьох дослідників, КСВ виконує функцію «соціального контракту» між бізнесом та суспільством. Це означає, що підприємства, які ігнорують соціальні стандарти, стикаються з такими ризиками (рис.1.5):

– ризик втрати інвестицій, оскільки фонди дедалі частіше фінансують лише компанії з ESG-показниками;

– ризик відмови партнерів у співпраці через невідповідність міжнародним стандартам;

– ризик регуляторного тиску, оскільки держави вводять вимоги до звітності з питань сталого розвитку;

– ризик репутаційних втрат, що у міжнародному бізнесі може коштувати значного зниження довіри.

Рисунок 1.5 – Ризики підприємств, які ігнорують соціальні стандарти в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: Сформовано автором на основі [33]

На приклад, за даними World Economic Forum, понад 70% міжнародних компаній включають критерії соціальної відповідальності при виборі партнерів у глобальних ланцюгах поставок [12]. Це означає, що українські підприємства, які не формують власну політику КСВ, фактично втрачають конкурентну перевагу на ринку ЗЕД.

В умовах євроінтеграції та воєнного стану важливість КСВ в Україні суттєво зростає. Рекомендації уряду щодо впровадження ESG-підходів у корпоративне управління свідчать про формування національної політики відповідального бізнесу, узгодженої з європейськими стандартами. Стратегія сталого розвитку «Україна–2030» визначає соціальну відповідальність бізнесу як один з інструментів модернізації економіки та відновлення інфраструктури.

У воєнних умовах значно посилилася роль соціальної компоненти КСВ. Українські підприємства взяли на себе нетипові для бізнесу функції: підтримка ЗСУ, допомога громадам, гуманітарні програми для працівників та переселенців. Це підкреслює унікальність української моделі КСВ, яка вийшла за межі класичного розуміння «соціальної відповідальності» та стала частиною національної стійкості.

Корпоративна соціальна відповідальність включає (рис.1.6):

– соціальну складову, яка підвищує якість людського капіталу та привабливість підприємства як роботодавця;

– екологічну, що формує відповідність зеленим стандартам ЄС;

– етичну, яка впливає на довіру партнерів та інвесторів;

– комунікативну, що забезпечує прозорість і діалог зі стейкхолдерами;

– економічну, яка свідчить про сумлінне ведення бізнесу та партнерську надійність.

Корпоративна соціальна відповідальність включає	соціальну складову, яка підвищує якість людського капіталу та привабливість підприємства як роботодавця
	екологічну, що формує відповідність зеленим стандартам ЄС
	етичну, яка впливає на довіру партнерів та інвесторів
	комунікативну, що забезпечує прозорість і діалог зі стейкхолдерами
	економічну, яка свідчить про сумлінне ведення бізнесу та партнерську надійність

Рисунок 1.6 – Система корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність

Джерело: Сформовано автором на основі [34]

Синтез цих компонентів створює комплексний гуманітарний вимір міжнародного менеджменту, визначаючи здатність підприємства бути частиною глобального економічного простору.

Таким чином, КСВ є не просто окремим напрямом управління, а системним гуманітарним елементом, що визначає етичний профіль підприємства, рівень його відповідності міжнародним стандартам та здатність конкурувати на світових ринках.

1.3. Вплив корпоративної культури та соціально-етичної поведінки на міжнародну співпрацю

Корпоративна культура та соціально-етична поведінка підприємства є фундаментальними чинниками, що визначають його здатність до ефективної міжнародної взаємодії. Саме вони формують стиль управління, моделі поведінки працівників, стандарти етичності та принципи комунікації, які безпосередньо впливають на сприйняття компанії іноземними партнерами, інвесторами та міжнародними організаціями.

Корпоративна культура, за визначенням О. Апостолюка, є системою цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю [13].

Є такі загальні принципи корпоративної культури (рис.1.7):

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватися на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників.

2. Принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею всіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

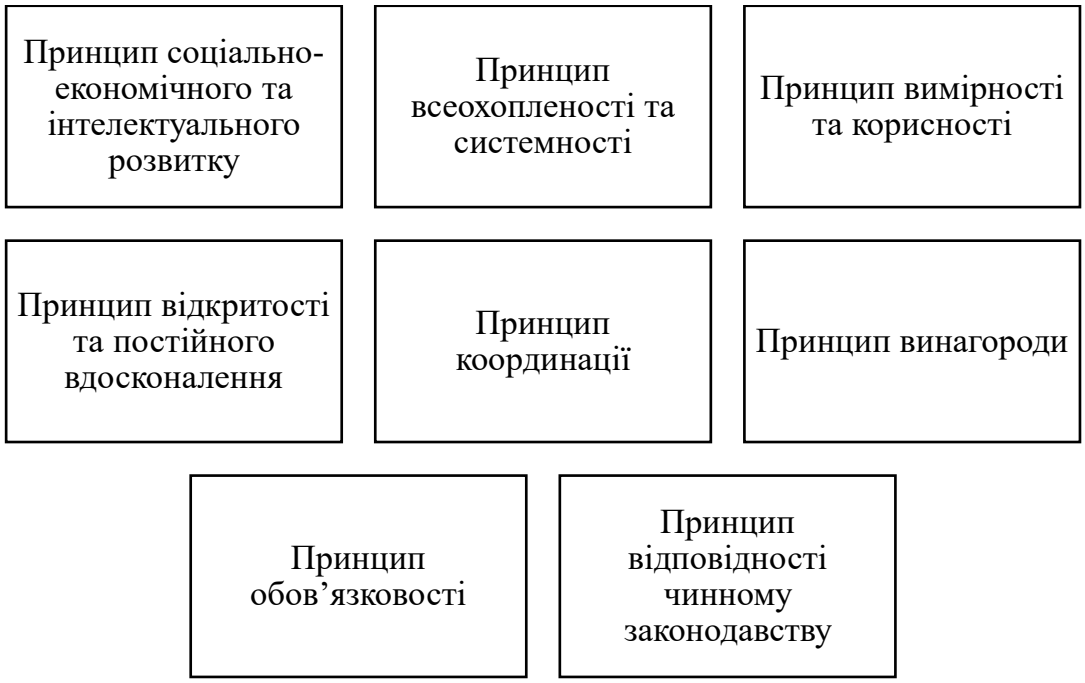

Рисунок 1.7 – Принципи корпоративної культури

Джерело: Сформовано автором на основі [36]

4. Принцип відкритості та постійного вдосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на вдосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень.

5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання над дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород та їх дотримання, механізм здійснення контролю над їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до

вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативноправових актів та не суперечити їм [14].

Таким чином, узагальнюючи думку науковців, корпоративну культуру можна визначити як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей та засновані на формальних і неформальних правилах і нормах поведінки людей як усередині підприємства, так і за його межами. На формування корпоративної культури підприємств впливає культура суспільства, в якому функціонують дані підприємства. Необхідно враховувати такі аспекти корпоративної культури, як зовнішній вигляд, умови адаптації нових працівників, неформальні відносини між працівниками, – чинники, що будуть сприяти формуванню позитивного психологічного мікроклімату в колективі, трансформуючись з елемента управління в стратегічний ресурс підприємства. В умовах боротьби за світове технологічне лідерство відбувається переоцінка ролі та значення людини в системі управління організацією [15].

На міжнародному рівні корпоративна культура визначає те, як підприємство адаптується до культурних, соціальних і регуляторних Особливостей зовнішнього середовища, що є критично важливим для розвитку ЗЕД. У практиці міжнародних відносин корпоративна культура впливає на:

- стиль переговорів;
- рівень відкритості й прозорості;
- швидкість ухвалення рішень;
- здатність до компромісу;
- формування довіри між сторонами.

Дослідження Г. Хофстеде підкреслюють, що національні культурні відмінності можуть сприяти або, навпаки, створювати бар'єри у міжнародній співпраці залежно від рівня індивідуалізму, дистанції влади чи толерантності до невизначеності [16]. Компанії, що володіють високим рівнем міжкультурної

компетентності, зазвичай демонструють кращі переговорні позиції та легше інтегруються у міжнародні ринки.

Соціально-етична поведінка підприємства формується через дотримання норм чесності, відповідальності, екологічної свідомості та поваги до прав працівників. Міжнародні стандарти – такі як Принципи Глобального договору ООН чи Керівні принципи OECD – створюють основу для розвитку етичного бізнес-середовища [10].

У міжнародній співпраці відповідальна поведінка підприємства визначає якість та стабільність його взаємин із зарубіжними партнерами, оскільки є важливим індикатором передбачуваності та надійності бізнесу. Насамперед вона впливає на репутацію компанії, яка у глобальному середовищі формується не лише за фінансовими показниками, а й за готовністю підприємства дотримуватися етичних норм, забезпечувати прозорість діяльності та відповідально ставитися до соціальних і екологічних наслідків своєї роботи. Компанії, що демонструють послідовність у виконанні своїх зобов'язань, отримують значно вищий рівень довіри від міжнародних інвесторів і партнерів, що полегшує залучення капіталу та укладання довгострокових угод.

Відповідальна поведінка також знижує ризики укладання контрактів, оскільки іноземні партнери оцінюють не лише комерційні умови співпраці, а й репутаційні та регуляторні ризики, пов'язані з неналежними трудовими практиками, порушеннями екологічних норм або відсутністю антикорупційних політик. Високі стандарти етичності мінімізують ймовірність конфліктів, штрафних санкцій та зриву контрактів, що є критично важливим для взаємодії у міжнародних ланцюгах постачання.

Крім того, соціально відповідальна компанія отримує ширший доступ до міжнародних ринків і спеціалізованих програм співпраці, оскільки багато держав, фінансових інституцій і міжнародних організацій висувають вимоги щодо ESG-показників, прозорості та соціальної відповідальності як умову участі у спільних проєктах. Це стосується грантів, програм технічної

допомоги, міжнародних інкубаторів та інвестиційних платформ, де відповідальність бізнесу є критерієм відбору.

Нарешті, відповідальна та етична поведінка значно підвищує готовність міжнародних компаній працювати з українськими постачальниками. Транснаціональні корпорації прагнуть уникати репутаційних ризиків, пов'язаних із можливими порушеннями прав працівників або екологічними проблемами в ланцюгу поставок. Якщо українське підприємство демонструє відповідність міжнародним стандартам, має політики КСВ та звітність у сфері сталого розвитку, це підвищує його привабливість як надійного партнера та створює передумови для розширення співпраці на глобальному рівні.

Аналітичні звіти ЄС та Світового банку зазначають, що міжнародні корпорації дедалі частіше обирають партнерів, які впроваджують принципи ESG – екологічної, соціальної та управлінської відповідальності [11].

Якщо розглядати українські приклади впливу корпоративної культури та етичності на міжнародну діяльність, то гарними прикладами будуть:

1. «Миронівський хлібопродукт» (МХП) демонструє комплексний системний підхід до сталого розвитку, що підтверджується щорічними звітами компанії. МХП активно впроваджує екологічні та енергоефективні технології, серед яких збільшення частки відновлюваної енергії, розвиток біогазових комплексів, модернізація систем очищення викидів та впровадження циркулярних рішень з переробки органічних відходів. Згідно зі звітом, біогазові комплекси МХП виробили понад 130 млн кВт/год «зеленої» електроенергії, що дозволило підприємству зменшити викиди парникових газів та частково замістити споживання традиційних енергоносіїв. Також компанія задекларувала скорочення питомого споживання води та електроенергії у виробничих підрозділах, а частка повторної переробки відходів сягнула понад 95%, що відповідає принципам циркулярної економіки.

Водночас МХП активно реалізує соціальні програми: інвестує у розвиток місцевих громад, освіту, медичну інфраструктуру та підтримку соціально вразливих груп. Обсяг інвестицій у соціальні ініціативи у звітному

році перевищив 250 млн грн, що суттєво підвищує рівень довіри стейкхолдерів та сприяє соціально-економічному розвитку регіонів присутності. Компанія також здійснює комплексні заходи з охорони праці й підвищення кваліфікації персоналу, що є ключовим елементом корпоративної відповідальності [17].

Системність підходів МХП та відповідність ESG-стандартам стали основою для розширення її доступу до міжнародних ринків ЄС та залучення фінансування від міжнародних фінансових організацій, включаючи ЄБРР та МФК. Наявність потужних екологічних та соціальних проєктів, прозорої нефінансової звітності та відповідність стандартам сталого розвитку є вирішальними критеріями для міжнародних інвесторів, які оцінюють бізнес не лише за фінансовими показниками, але й за рівнем відповідальності, прозорості та сталості управлінських процесів.

2. «Нова Пошта» формує корпоративну культуру, яка поєднує клієнтоорієнтованість, інноваційність і прозорість управління. У звіті зі сталого розвитку компанія демонструє системний підхід до соціальної відповідальності та сталого розвитку: впровадження широкої мережі електромобілів, перехід на енергоефективні рішення у відділеннях і сортувальних центрах, розвиток екологічних видів упаковки та оптимізацію логістичних маршрутів для скорочення викидів CO2. Значну увагу компанія приділяє соціальним проєктам – підтримці місцевих громад, гуманітарним ініціативам і розвитку власного персоналу через освітню платформу NP Academy. Масштабність соціальних програм та прозорість нефінансової звітності, що відповідає міжнародним стандартам GRI, формують високу довіру серед партнерів та іноземних клієнтів.

Компанія інвестує у гуманітарні та суспільно значущі проєкти, що включають доставку понад мільйона посилок допомоги та багатомільйонну підтримку громад, а також створення тисяч робочих місць по всій країні. Поєднання клієнтського сервісу, інноваційної логістики та відкритості управління дозволило «Новій Пошті» успішно вийти на міжнародні ринки та відкрити власні відділення у Польщі, Німеччині, Чехії й Литві. Саме

корпоративна культура сервісності, технологічність та відповідальне ставлення до сталості стали ключовими факторами, що забезпечили компанії довіру іноземних партнерів і конкурентні переваги на глобальному рівні [18].

3. АТ «Укрзалізниця» послідовно реалізує положення власної Екологічної політики, спрямованої на зменшення впливу залізничного транспорту на довкілля та підвищення ресурсоефективності. У звіті зазначено, що компанія системно впроваджує природоохоронні заходи, модернізує інфраструктуру та рухомий склад, оптимізує споживання енергоресурсів і підсилює контроль за викидами. Значна увага приділяється поводженню з відходами та впровадженню сучасних технологій очищення стічних вод на підприємствах УЗ. В межах виконання екологічної політики компанія реалізує програми скорочення викидів у повітря, контролює якість водних ресурсів, підвищує рівень промислової безпеки та запроваджує заходи з попередження забруднень. Також УЗ проводить екологічний моніторинг на всіх основних виробничих об’єктах та забезпечує виконання вимог законодавства у сфері охорони довкілля. Комплекс таких дій формує відповідальну екологічну модель управління, що відповідає сучасним стандартам сталого розвитку й підвищує довіру з боку державних і міжнародних партнерів [19].

Тож чому корпоративна культура вирішальна для ЗЕД? Відповідь така – вона знижує міжкультурні бар’єри, так наприклад, компанії з високою культурною адаптивністю успішніше ведуть перемовини та формують довгострокові відносини. Етичність зменшує ризики, що важливо для міжнародних корпорацій. У кризових умовах (пандемія, війна) організації з сильною культурою швидше адаптуються. Формує позитивний імідж країни і тут доцільно повернутись до розглянутих прикладів українських компаній, що дотримуються високих стандартів, підсилюють репутацію України у глобальному бізнес-середовищі.

Порівняльний аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця», «Нової Пошти» та МХП свідчить, що українські компанії поступово переходять до моделі управління, орієнтованої на принципи сталого розвитку, прозорість та

корпоративну соціальну відповідальність. Незважаючи на різні масштаби та сфери діяльності, усі три підприємства демонструють системне впровадження екологічних, соціальних та управлінських практик (ESG), що дозволяє їм підвищувати власну конкурентоспроможність і формувати стійкий міжнародний імідж.

МХП робить акцент на екологічних інноваціях та циркулярних рішеннях, активно модернізує виробництво та зменшує вплив на довкілля за рахунок біогазових комплексів, енергоощадних технологій і масштабних соціальних програм. Компанія демонструє здатність поєднувати аграрний бізнес із міжнародними стандартами відповідальності, що забезпечує їй доступ до фінансування міжнародних інституцій та ринків ЄС.

«Нова Пошта» формує корпоративну культуру, засновану на сервісності, технологічності та соціальній відповідальності. Інвестиції в енергоефективність, електротранспорт, інноваційні логістичні рішення, а також значна підтримка громад і гуманітарні програми стали ключовими чинниками її міжнародної експансії. Підприємство демонструє, що прозорість, швидка адаптація і висока якість сервісу є основою довіри іноземних партнерів.

АТ «Укрзалізниця» реалізує екологічну політику на державному рівні, модернізує рухомий склад та інфраструктуру, розвиває програми ресурсоефективності та безпеки, забезпечує масштабну соціальну підтримку в умовах війни. Компанія поєднує функції ключового стратегічного перевізника з високим рівнем суспільної відповідальності, що підсилює її репутацію та довіру як на національному, так і міжнародному рівнях.

Отже, досвід цих трьох підприємств підтверджує, що впровадження стратегій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, але й відкриває доступ до міжнародних ринків, партнерств та фінансування. Саме ESG-орієнтоване управління стає ключовим фактором зміцнення міжнародного іміджу

українських компаній та їхньої здатності працювати за глобальними стандартами у сфері етики, екології та соціальної відповідальності.

Висновки за першим розділом

Таким чином, в результаті дослідження, проведеного в першому розділі кваліфікаційної роботи магістра, отримано наступні результати:

1. Уточнено сутність гуманітарних аспектів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, які розглянуто як систему цінностей, підходів та інструментів, що охоплюють етичний, соціальний, культурний, екологічний та комунікативний компоненти управління.
2. Сформовано структуру гуманітарних аспектів менеджменту, яка відображає їх взаємозв'язок з розвитком людського капіталу, корпоративною культурою, соціальною відповідальністю бізнесу та міжкультурною компетентністю підприємств, що здійснюють або планують здійснювати ЗЕД.
3. Обґрунтовано зростання ролі гуманітарних аспектів менеджменту в умовах глобальних та національних викликів (пандемія, воєнний стан, міграція трудових ресурсів), що зумовлює перехід до людиноцентричної моделі управління відповідно до рекомендацій МОП та Цілей сталого розвитку ООН.
4. Досліджено корпоративну соціальну відповідальність як ключовий гуманітарний аспект міжнародного менеджменту, узагальнено підходи Європейської Комісії, Глобального договору ООН, OECD та ISO 26000, а також виявлено основні ризики для підприємств, які ігнорують вимоги КСВ та ESG-підходів у контексті виходу на зовнішні ринки.
5. Розкрито вплив корпоративної культури та соціально-етичної поведінки підприємства на ефективність міжнародної співпраці, зокрема на формування довіри, зниження переговорних та репутаційних ризиків, а також на доступ до міжнародних програм, інвестицій та партнерств.

6. На основі аналізу практики МХП, «Нової Пошти» та АТ «Укрзалізниця» показано, що впровадження стратегій сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходів сприяє зміцненню міжнародного іміджу українських компаній і підтверджує прикладне значення гуманітарних аспектів менеджменту для інтеграції у глобальний економічний простір.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності та корпоративної соціальної відповідальності підприємства

ТОВ Харківдорбуд (ЄДРПОУ 41719136) здійснює діяльність у сфері будівництва автомобільних доріг і автострад (КВЕД 42.11), функціонуючи з 2017 року. Підприємство розташоване у м. Харків та має досвід виконання дорожньо-будівельних робіт, підготовчих операцій, логістичного супроводу, а також співпраці із субпідрядними організаціями [20].

Фінансові показники підприємства за 2022–2024 рр. свідчать про стабільний розвиток, поступове зміцнення капіталу та здатність забезпечувати операційну діяльність власними ресурсами. Такі параметри формують основу для розширення співпраці з міжнародними партнерами, залучення іноземних інвестицій, участі у міжнародних дорожніх програмах ЄС, ЄБРР, USAID та інших донорських структурах.

У цьому контексті надзвичайно важливими стають гуманітарні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності – корпоративна культура, етичність взаємодії, соціальна відповідальність, менеджмент персоналу, міжкультурна комунікація, відповідність міжнародним стандартам (ISO, ESG). Вони визначають здатність підприємства інтегруватися у глобальні економічні системи.

З огляду на зростання ролі міжнародної інфраструктурної співпраці, підприємству доцільно активізувати розвиток зовнішньоекономічної діяльності, зокрема – виходити на нові регіональні ринки, встановлювати партнерські зв’язки з іноземними компаніями, долучатися до міжнародних тендерних програм та технічних проєктів. Розширення географії співпраці та адаптація управлінських процесів до міжнародних вимог підвищать рівень

конкурентоспроможності підприємства, забезпечать доступ до сучасних технологій дорожнього будівництва, інноваційних матеріалів та експертної підтримки. У перспективі це дозволить компанії ефективніше інтегруватися в європейські інфраструктурні ініціативи та зміцнити свої позиції на глобальному ринку дорожнього будівництва.

Для ТОВ «Харківдорбуд» розвиток зовнішньоекономічної діяльності є перспективним напрямом, що дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність, але й залучити нові технології, партнерства та ресурси. В умовах інтенсивної міжнародної підтримки відбудови України та зростання кількості інфраструктурних програм ЄС, ЄБРР, USAID та Світового банку підприємству важливо формувати стратегію виходу на зовнішні ринки. Така стратегія може включати кілька ключових напрямів (рис.2.1)

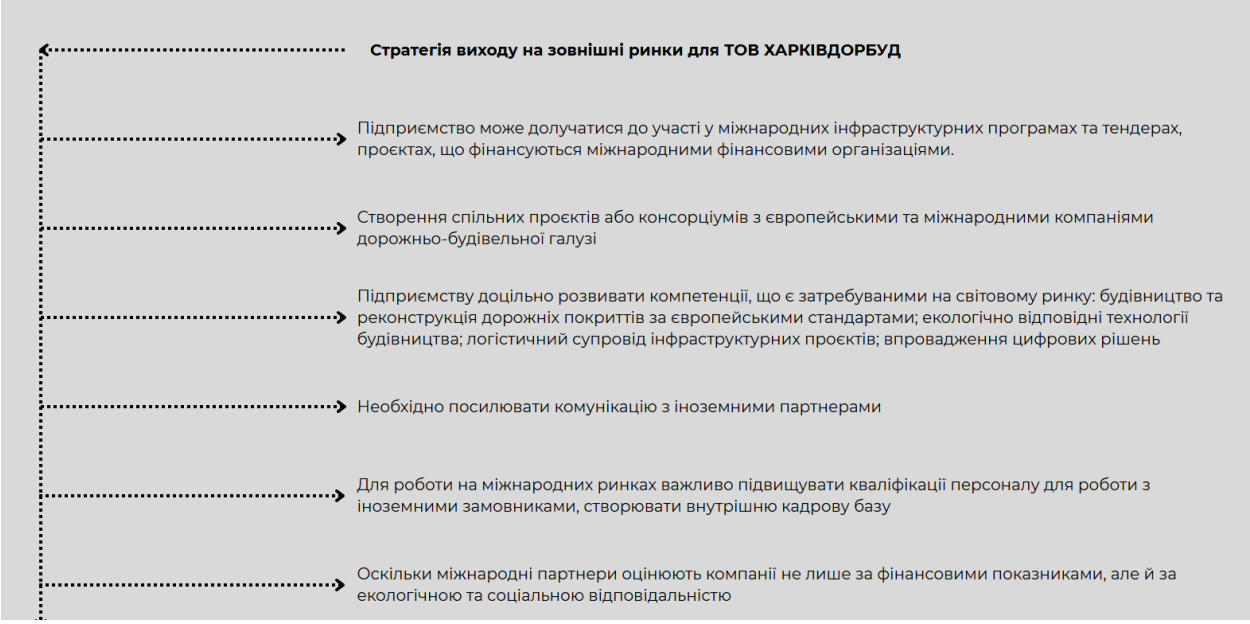

Рисунок 2.1 – Стратегічні напрямки зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Харківдорбуд»

Джерело: Сформовано автором на основі [36]

1. Підприємство може долучатися до участі у міжнародних інфраструктурних програмах та тендерах, проєктах, що фінансуються міжнародними фінансовими організаціями. Це передбачає:

- реєстрацію в системах міжнародних тендерів (EU Tenders Electronic Daily, World Bank Procurement, USAID Procure.gov);
- підготовку тендерної документації відповідно до вимог міжнародних замовників;
- сертифікацію діяльності відповідно до ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

2. Створення спільних проєктів або консорціумів з європейськими та міжнародними компаніями дорожньо-будівельної галузі забезпечує можливість:

- отримання доступу до технологій та сучасних матеріалів;
- участі у великих інфраструктурних контрактах;
- обміну досвідом, управлінськими моделями та інноваційними рішеннями.

3. Підприємству доцільно розвивати компетенції, що є затребуваними на світовому ринку:

- будівництво та реконструкція дорожніх покриттів за європейськими стандартами;
- екологічно відповідні технології будівництва;
- логістичний супровід інфраструктурних проєктів;
- впровадження цифрових рішень (GIS-моніторинг, системи контролю дорожніх робіт).

4. Необхідно посилювати комунікацію з іноземними партнерами через:

- участь у міжнародних галузевих виставках, форумах та конференціях;
- публікацію відкритої нефінансової звітності відповідно до GRI або ESG;
- розвиток корпоративного сайту англійською мовою з портфоліо проєктів, сертифікатами та кейсами.

5. Для роботи на міжнародних ринках важливо підвищувати кваліфікації персоналу для роботи з іноземними замовниками, створювати внутрішню кадрову базу, що включає:

- навчання працівників міжнародним стандартам дорожнього будівництва;

- розвиток навичок міжкультурної комунікації;
- англомовну підготовку менеджерів і технічного персоналу;
- підготовку фахівців зі складання тендерної документації.

6. Оскільки міжнародні партнери оцінюють компанії не лише за фінансовими показниками, але й за екологічною та соціальною відповідальністю, «Харківдорбуд» може:

- впровадити систему оцінки впливу на довкілля;
- формувати програми соціальної взаємодії з громадами;
- розробляти антикорупційні політики і кодекси етики;
- подавати нефінансову звітність, що відповідає стандартам ЄС.

Таблиця 2.1 – Стратегічні напрямки зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Харківдорбуд»

Стратегічний напрям	Зміст та ключові дії
1. Участь у міжнародних інфраструктурних програмах та тендерах	Реєстрація в міжнародних закупівельних системах: EU Tenders Electronic Daily, World Bank Procurement, USAID Procure.gov.Підготовка тендерної документації відповідно до міжнародних стандартів.Сертифікація ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.
2. Формування спільних проєктів та консорціумів з міжнародними компаніями	Доступ до сучасних технологій і матеріалів.• Участь у великих європейських інфраструктурних контрактах. Обмін управлінським досвідом та інноваціями.
3. Розвиток професійних та технічних компетенцій, затребуваних на світовому ринку	Роботи за європейськими стандартами дорожнього будівництва. Екологічно відповідні технології. Логістичний супровід інфраструктурних проєктів. Впровадження

Стратегічний напрям	Зміст та ключові дії
	цифрових рішень: GIS-моніторинг, системи контролю робіт.
4. Посилення міжнародних комунікацій та публічної звітності	Участь у міжнародних виставках, форумах, конференціях. Публікація нефінансової звітності за GRI/ESG. Розвиток корпоративного сайту англійською мовою (портфоліо, сертифікати, кейси).
5. Підготовка персоналу до роботи на міжнародних ринках	Навчання міжнародним стандартам дорожнього будівництва. Розвиток міжкультурної комунікації. Англомовна підготовка менеджерів та технічних спеціалістів. Підготовка фахівців зі складання міжнародної тендерної документації.
6.Впровадження екологічної та соціальної відповідальності (ESG-підходи)	Оцінка впливу на довкілля (EIA).Програми взаємодії з громадами. Антикорупційні політики, кодекси етики. Регулярна ESG/нефінансова звітність за стандартами ЄС.

Джерело: Сформовано автором на основі [59]

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Харківдорбуд» потребує комплексного підходу, що поєднує технологічну модернізацію, відповідальне управління та посилення гуманітарних аспектів менеджменту. Вихід на нові ринки, налагодження партнерств та адаптація до міжнародних стандартів створюють можливості для залучення іноземних інвестицій, участі у масштабних інфраструктурних програмах та формування сильного міжнародного іміджу підприємства.

У контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Харківдорбуд» важливого значення набуває рівень сформованості системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Міжнародні фінансові організації, донорські фонди та іноземні контрагенти дедалі частіше оцінюють

потенційних партнерів не лише за фінансовими показниками та технічними можливостями, а й за відповідністю принципам сталого розвитку, ESG-підходам, дотриманням прав працівників, екологічним стандартам та етичним нормам ведення бізнесу [36].

Для ТОВ «Харківдорбуд» корпоративна соціальна відповідальність наразі має переважно імпліцитний характер: окремі елементи КСВ реалізуються в межах кадрової, виробничої та організаційної політики, але не оформлені як цілісна стратегія чи система управління. До таких елементів можна віднести забезпечення належних умов праці, дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки на будівельних майданчиках, виконання податкових зобов'язань, участь у реалізації інфраструктурних проєктів, що мають суспільну значущість для регіону. Водночас формалізована політика КСВ, нефінансова або ESG-звітність та спеціальні програми взаємодії із зацікавленими сторонами на підприємстві поки що відсутні [37].

З позицій гуманітарного менеджменту ЗЕД можна виділити кілька ключових напрямів, за якими доцільно оцінювати й розвивати КСВ ТОВ «Харківдорбуд»:

Підприємство має кадровий потенціал та збережений професійний колектив, однак високий рівень зносу основних засобів і зростання операційних ризиків підвищують небезпеку виробничих травм, перевантаження працівників та професійних захворювань. Це вимагає посилення інвестицій в охорону праці, модернізацію техніки, запровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації, у тому числі щодо міжнародних стандартів безпеки (OHS, ISO 45001). Для виходу на ринки ЄС і участі у міжнародних тендерах важливо продемонструвати прозору політику в сфері гідної праці, недискримінації, гендерної рівності, розвитку людського капіталу [38].

Діяльність «Харківдорбуду» безпосередньо впливає на транспортну доступність, безпеку руху та якість життя населення регіону. Участь у ремонті та відновленні дорожньої інфраструктури, співпраця з органами місцевого

самоврядування, задоволеність громад результатами виконаних робіт можуть розглядатися як елементи соціальної відповідальності. Водночас для відповідності сучасним вимогам КСВ підприємству доцільно перейти від епізодичної участі в проєктах до системного діалогу з громадами: враховувати їх очікування при плануванні робіт, проводити громадські обговорення, реалізовувати соціальні ініціативи (підтримка місцевої інфраструктури, освітніх або екологічних проєктів) [39].

Дорожньо-будівельні роботи традиційно пов’язані зі значним впливом на довкілля: шум, пил, викиди, поводження з будівельними відходами, використання інертних матеріалів, бітумних сумішей тощо. Відсутність чітко задекларованої екологічної політики, системи моніторингу впливу на навколишнє середовище та екологічної звітності звужує можливості участі у міжнародних програмах, де екологічні критерії є обов’язковими. З огляду на перспективи ЗЕД, підприємству доцільно розробити й упровадити систему екологічного менеджменту (на основі ISO 14001), процедури оцінки впливу на довкілля (EIA), а також внутрішні регламенти щодо ресурсозбереження, управління відходами та використання екологічно безпечних технологій [40].

Етичні стандарти, антикорупційна політика та комплаєнс. Для участі в тендерах ЄС, ЄБРР, Світового банку чи USAID необхідною умовою є наявність політик доброчесності, запобігання корупції, конфлікту інтересів, прозорості закупівель і підрядних відносин. [41] У поточному стані підприємство, ймовірно, дотримується вимог національного законодавства, однак не має комплексної системи комплаєнсу, кодексу етики, механізмів внутрішнього контролю та каналів повідомлення про порушення. Це обмежує довіру з боку потенційних міжнародних партнерів. Формування кодексу корпоративної етики, процедур антикорупційного контролю та прозорого підходу до взаємодії з постачальниками й субпідрядниками є важливою передумовою виходу на зовнішні ринки [42].

На сьогодні інформація про діяльність ТОВ «Харківдорбуд» є переважно фінансовою та спрямованою на виконання вимог податкового та

бухгалтерського обліку. Водночас міжнародні стейкхолдери очікують публікації нефінансової (ESG) звітності за стандартами GRI чи аналогічними рамками. Відсутність такої звітності ускладнює оцінку нематеріальних аспектів діяльності підприємства: впливу на громади, екологічних результатів, кадрової політики, дотримання прав людини тощо [43]. Запровадження регулярної нефінансової звітності могло б стати інструментом підвищення довіри, покращення міжнародного іміджу й підготовки до участі у великих інфраструктурних програмах [44].

Узагальнюючи, можна зазначити, що на поточному етапі ТОВ «Харківдорбуд» перебуває на стадії формування системи корпоративної соціальної відповідальності. Окремі елементи КСВ уже присутні в діяльності підприємства, але вони не інтегровані у стратегічне управління та не пов’язані безпосередньо з цілями розвитку ЗЕД. Для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку та доступу до програм післявоєнної відбудови доцільно:

- інституціоналізувати КСВ як складову корпоративної стратегії та стратегії виходу на зовнішні ринки;
- розробити формалізовані політики у сфері охорони праці, екологічної відповідальності, етики та антикорупції;
- впровадити механізми прозорої взаємодії з громадами і стейкхолдерами;
- поступово перейти до підготовки нефінансової звітності за міжнародними стандартами.

Саме поєднання фінансової стабільності, модернізації технічної бази та системного підходу до КСВ створить для підприємства передумови успішної інтеграції у глобальні інфраструктурні ініціативи та підвищить довіру з боку міжнародних партнерів [45].

Аналіз стану корпоративної соціальної відповідальності показав, що КСВ у ТОВ «Харківдорбуд» перебуває на етапі становлення. Окремі елементи гуманітарного менеджменту – забезпечення базових умов праці, участь у

регіональних проєктах, дотримання законодавства в сфері оплати праці та оподаткування – уже присутні в практиці підприємства, однак вони не оформлені в цілісну стратегію КСВ і не пов’язані системно з цілями розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Відсутні формалізовані політики у сфері екології, антикорупції, етики, діалогу з громадами та нефінансової звітності, що обмежує можливості виходу на міжнародні ринки та участі в програмах ЄС, ЄБРР, Світового банку та інших донорів [48].

SWOT-аналіз дозволив узагальнити результати дослідження: до сильних сторін підприємства віднесено поступове зміцнення фінансової стійкості, наявність досвіду роботи у дорожньо-будівельній галузі, налагоджені зв’язки з місцевими громадами та потенціал впровадження КСВ/ESG-практик. До слабких – критичний рівень зносу основних засобів, падіння доходів і рентабельності, висока собівартість робіт, низький рівень цифровізації та обмежена інтеграція сучасних інструментів управління. Зовнішні можливості пов’язані насамперед з післявоєнною відбудовою України, доступом до міжнародних інфраструктурних програм, розвитком еко- та цифрових рішень, тоді як загрози зумовлені високою конкуренцією, воєнними ризиками, інфляційним тиском та посиленням вимог до прозорості й екологічності бізнесу.

У цілому результати аналізу свідчать, що ТОВ «Харківдорбуд» має базовий фінансовий, організаційний та кадровий потенціал для розширення зовнішньоекономічної діяльності, але реалізація цього потенціалу можлива лише за умов:

- модернізації матеріально-технічної бази та зниження критичного зносу основних засобів;
- оптимізації структури витрат і підвищення операційної ефективності;
- запровадження системного підходу до корпоративної соціальної відповідальності, формування політик у сфері екології, охорони праці, етики та антикорупції;

– переходу до підготовки прозорої фінансової й нефінансової (ESG) звітності відповідно до міжнародних стандартів;

– розвитку гуманітарних аспектів менеджменту ЗЕД – корпоративної культури, міжкультурної комунікації, соціального діалогу з громадами та зацікавленими сторонами.

Саме комплексне поєднання фінансового оздоровлення, технічної модернізації та інституціоналізації КСВ створить для ТОВ «Харківдорбуд» передумови для успішного виходу на міжнародні ринки, участі у програмах відбудови та формування стійкого міжнародного іміджу відповідального й надійного партнера.

2.2 Аналіз структури активів та матеріальних ресурсів ТОВ Харківдорбуд

Аналіз структури активів дає змогу визначити, якою мірою підприємство забезпечене матеріально-технічними ресурсами та наскільки високою є мобільність його оборотного капіталу. Висока частка оборотних активів характерна для будівельно-підрядних компаній, однак надмірне зменшення необоротних активів може свідчити про зношеність технічної бази. У таблиці 2.1 наведено структуру активів ТОВ Харківдорбуд за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури активів ТОВ Харківдорбуд

Показник	2022	2023	2024
Необоротні активи, тис. грн	812,8	475,3	306,7
Оборотні активи, тис. грн	21 463,9	15 733,7	16 607,9
Активи всього, тис. грн	22 276,7	16 209,0	16 914,6
Частка необоротних активів, %	3,6	2,9	1,8
Частка оборотних активів, %	96,4	97,1	98,2

Джерело: Сформовано автором на основі [21;22;23]

Структура активів підприємства має чітко виражену тенденцію до зростання частки оборотних активів – з 96,4% у 2022 році до 98,2% у 2024 році. Це свідчить про суттєвий дефіцит інвестицій у необоротні активи, зниження обсягу основних засобів та залежність діяльності від поточних ресурсів. Така ситуація характерна для компаній, що мінімізують власні основні фонди та активно працюють на орендованій техніці. Зменшення частки необоротних активів пов'язане зі зростанням зносу основних засобів та відсутністю істотних капітальних інвестицій. Це підтверджує розрахунки, де коефіцієнт зносу ОЗ зріс з 42,1% (2022) до 85,2% (2024), що свідчить про критичну потребу у модернізації технічного забезпечення.

У контексті ЗЕД це є важливим аргументом для залучення іноземного технологічного обладнання, участі у грантових програмах та співпраці з міжнародними виробниками дорожньої техніки.

Горизонтальний аналіз активів дозволяє оцінити зміни у фінансово-майновому стані підприємства, визначити тенденції зростання або скорочення ресурсної бази та виявити можливі ризики. Він є важливою складовою оцінки економічної стабільності ТОВ Харківдорбуд та може бути використанний під час кредитної та інвестиційної перевірки, у тому числі в міжнародних угодах.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ Харківдорбуд

Показник	2022	2023	2024	Абс. зміна 24/23	% 24/23	Абс. зміна 23/22	% 23/22
Необоротні активи	812,8	475,3	306,7	– 168,6	– 35,5%	-337,5	- 41,5%
Оборотні активи	21463,9	15733,7	16607,9	874,2	+5,6%	- 5730,2	- 26,7%
Активи всього	22276,7	16209,0	16914,6	705,6	+4,4%	- 6067,7	- 27,2%

Джерело: Сформовано автором на основі [21;22;23]

У 2023 році підприємство зазнало суттєвого скорочення активів – на 27,2%. Це є наслідком економічної нестабільності та зменшення обсягів

господарської діяльності. У 2024 році спостерігається незначне відновлення (+4,4%), що свідчить про стабілізацію операційної діяльності. Проте зниження необоротних активів є системним і вказує на зношення технічної бази. Для ЗЕД це означає обмежену можливість виконання великих контрактів без залучення зовнішнього фінансування або імпорту техніки.

Аналіз необоротних активів дозволяє оцінити матеріально-технічну базу підприємства, ступінь її зношеності та достатність для забезпечення виробничих процесів. Саме стан основних засобів визначає можливість підприємства розширювати масштаби діяльності, підвищувати якість робіт і залучати іноземних партнерів у межах зовнішньоекономічної діяльності. З огляду на це, у таблиці 2.3 наведено ключові показники стану основних засобів ТОВ Харківдорбуд у динаміці за три роки.

Таблиця 2.3 – Динаміка та стан основних засобів ТОВ Харківдорбуд

Показник	2022	2023	2024
Первісна вартість ОЗ, тис. грн	2 048,8	2 067,2	2 067,2
Знос, тис. грн	-861,4	-1 258,8	-1 761,5
Залишкова вартість, тис. грн	1 187,4	808,4	305,7
Коефіцієнт зносу, %	42,1%	60,9%	85,2%
Коефіцієнт придатності, %	57,9%	39,1%	14,8%

Джерело: Сформовано автором на основі [21;22;23]

Основні засоби є ключовою складовою матеріально-технічної бази підприємства та визначають його виробничі можливості. Дані таблиці 2.3 демонструють тенденцію до значного погіршення технічного стану основних засобів протягом 2022–2024 років, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і ефективність діяльності підприємства.

Первісна вартість ОЗ у 2022 році становила 2 048,8 тис. грн, у 2023 році – 2 067,2 тис. грн, а у 2024 році збереглася практично на тому ж рівні – 2 067,2

тис. грн. Незначне підвищення у 2023 році та відсутність приросту у 2024 році свідчать про те, що підприємство:

- не оновлює основні засоби у достатньому обсязі,
- не здійснює капітальних інвестицій у виробничі потужності,
- працює переважно на вже сформованій, застарілій матеріальній базі.

В умовах зростання зносу така стабільна первісна вартість є негативним сигналом.

Знос збільшився з –861,4 тис. грн у 2022 році до –1 258,8 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році досяг критичного рівня – –1 761,5 тис. грн.

Такий приріст зносу означає:

- активи підприємства швидко старіють,
- не проводиться модернізація обладнання,
- відсутні інвестиції у ремонт або оновлення техніки,
- виробничий процес може бути менш ефективним і витратним.

Зростання зносу напряму впливає на скорочення залишкової вартості основних засобів.

Залишкова вартість основних засобів зменшилась:

- 2022 р.: 1 187,4 тис. грн
- 2023 р.: 808,4 тис. грн
- 2024 р.: 305,7 тис. грн

За три роки підприємство втратило майже 900 тис. грн залишкової вартості. Це свідчить про те, що на кінець 2024 року значна частина основних засобів майже повністю амортизована, а їхній технічний стан близький до непридатного для ефективної роботи.

Динаміка коефіцієнта зносу виглядає різко негативною:

- 2022 р.: 42,1%
- 2023 р.: 60,9%
- 2024 р.: 85,2%

Рівень понад 80% – це критичний стан основних засобів. Такий високий знос означає:

- обладнання є морально та фізично застарілим,
- ризики аварійності та простоїв різко зростають,
- ефективність виробництва падає,
- зростає собівартість робіт через низьку продуктивність техніки.

Коефіцієнт придатності, як протилежний до зносу показник, також демонструє різке падіння:

- 2022 р.: 57,9%
- 2023 р.: 39,1%
- 2024 р.: 14,8%

Таким чином:

- у 2022 році більша частина ОЗ була ще придатною для експлуатації;
- у 2023 році – вже менше половини;
- у 2024 році придатними залишилося лише 14,8% їхньої вартості.

Це означає, що підприємство працює майже повністю на зношеній техніці, що значно стримує його виробничі можливості.

Матеріально-технічна база підприємства перебуває у критичному стані. Знос основних засобів у 2024 році перевищує 85%. Підприємство практично не здійснює оновлення обладнання, що підтверджує незмінна первісна вартість. Різке скорочення залишкової вартості свідчить про відсутність інвестицій у модернізацію та високий рівень амортизації. Зниження коефіцієнта придатності до 14,8% означає, що більшість основних засобів є морально застарілими і потребують термінової заміни.

1. Високий рівень зносу негативно впливає на:
   - продуктивність праці,
   - собівартість робіт,
   - конкурентоспроможність підприємства,
   - рівень фінансових результатів,
   - ризик виникнення простоїв та аварій.
2. Для збереження ефективності у перспективі підприємству необхідно здійснити масштабне оновлення та модернізацію основних засобів,

залучивши інвестиції або використавши довгострокові кредитні інструменти.

Матеріальні ресурси є основою виробничого процесу будівельного підприємства, а їх оптимальна структура та обсяги визначають ритмічність, собівартість і якість виконання робіт. Аналіз динаміки запасів дозволяє встановити зміни у рівні забезпеченості ресурсами, виявити тенденції щодо ефективності управління матеріальними потоками, а також оцінити здатність підприємства до участі у міжнародних проєктах, де потрібна висока логістична дисципліна. У таблиці 2.4 структуровано подано результати аналізу матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.4 – Динаміка матеріальних ресурсів і запасів ТОВ Харківдорбуд

Показник	2022	2023	2024
Запаси всього, тис. грн	2 623,3	2 081,4	10,4
Готова продукція, тис. грн	2 085,1	1 401,4	0
Частка запасів у активах, %	11,8%	12,8%	0,06%

Джерело: Сформовано автором на основі [21;22;23]

Обсяги запасів скоротилися більш ніж у 250 разів – з 2623,3 тис. грн у 2022 році до 10,4 тис. грн у 2024 році. Таке різке зменшення свідчить про:

- завершення довгострокових контрактів,
- перехід на модель «матеріали замовника»,
- мінімізацію складських залишків через зниження обсягів робіт,
- неповне фінансування або перебої у постачанні.

З погляду ЗЕД, низький рівень запасів може бути проблемою у міжнародних проєктах, де потрібно забезпечувати високий оборот матеріалів та надійність логістичних постачань. Підприємству доцільно розробити політику управління запасами з урахуванням міжнародних стандартів прозорості ланцюгів постачання.

Аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції є важливим для оцінки ринкової активності підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до зовнішніх економічних змін. Динаміка виручки дає змогу дослідити тенденції розвитку, визначити фактори зростання або спаду, а також оцінити потенціал підприємства щодо виходу на зовнішні ринки. Нижче наведено узагальнені результати аналізу доходу від реалізації продукції ТОВ Харківдорбуд.

Таблиця 2.5 – Динаміка чистого доходу підприємства [21;22;23]

Рік	Чистий дохід, тис. грн
2022	14 092,2
2023	10 300,9
2024	7 615,5

Джерело: Сформовано автором на основі [21;22;23]

Виручка підприємства послідовно зменшується: на 27% у 2023 році та ще на 26% у 2024 році. Загальне падіння доходу за три роки становить 46%. Це свідчить про скорочення обсягів виконаних робіт та зменшення кількості укладених контрактів.

У міжнародному контексті цей тренд може свідчити про:

- зниження конкурентоспроможності,
- високу залежність від внутрішнього ринку,
- неготовність до масштабних проєктів без додаткового фінансування.

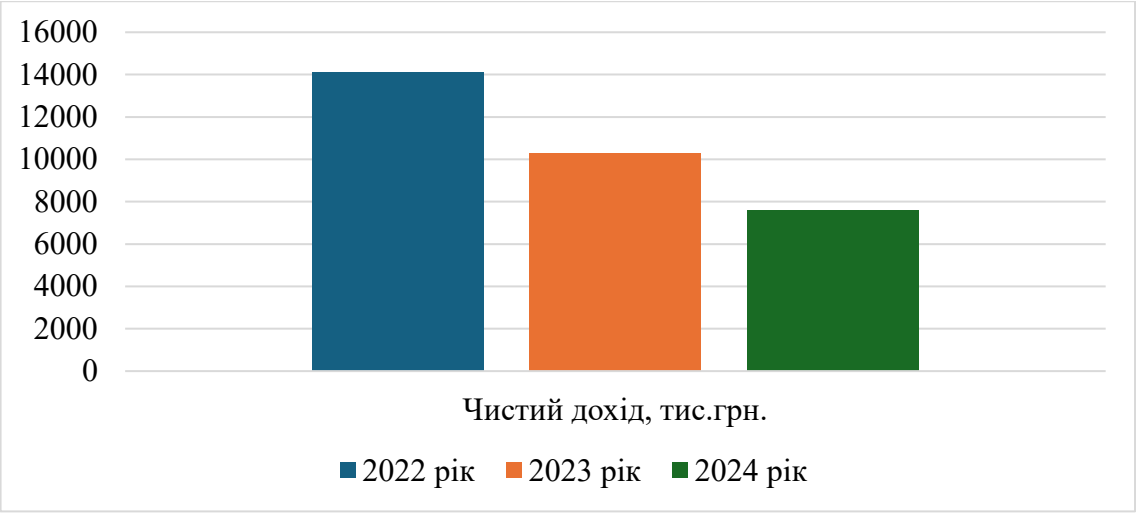

Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [21;22;23]

Дані таблиці 2.5 та графіка 2.1 свідчать про чітко виражену тенденцію до зниження чистого доходу підприємства протягом 2022–2024 років. У всі три роки спостерігається спад, який має системний характер і може бути наслідком як зовнішніх економічних умов, так і внутрішніх управлінських чинників.

У 2022 році підприємство отримало 14 092,2 тис. грн чистого доходу, що є максимальним показником у розглянутому періоді. Уже в 2023 році дохід суттєво скоротився до 10 300,9 тис. грн, тобто підприємство недоотримало майже 3,8 млн грн порівняно з попереднім роком. Це означає падіння майже на третину, що може вказувати на зниження обсягів продажу, погіршення ринкової кон’юнктури або посилення конкурентного тиску.

Негативна динаміка продовжилась і у 2024 році, коли чистий дохід зменшився до 7 615,5 тис. грн. Таким чином, за один рік підприємство втратило ще близько 2,7 млн грн доходу. Темпи спаду залишилися майже такими ж, як у попередньому періоді, що свідчить про відсутність ефективних заходів щодо стабілізації фінансових результатів або про вплив зовнішніх факторів, які підприємство не може контролювати.

У цілому за два роки чистий дохід скоротився майже на 6,5 млн грн, тобто близько на 46% від рівня 2022 року. Такий масштабний спад демонструє,

що підприємство переживає тривалий період зменшення економічної активності, що може негативно позначатися на його рентабельності, ліквідності та інвестиційній привабливості.

Графік підтверджує наочність цього падіння: кожна наступна колонка суттєво нижча за попередню, що ілюструє системне та рівномірне зниження фінансового результату.

Зменшення чистого доходу протягом 2022–2024 рр. може бути зумовлене низкою зовнішніх та внутрішніх факторів:

1. Погіршення ринкової кон'юнктури – у цей період багато українських підприємств працювали в умовах нестабільного попиту, логістичних обмежень та зміни поведінки споживачів. Це могло суттєво вплинути на обсяги реалізації продукції.

2. Посилення конкурентного тиску могло призвести до втрати частини клієнтів, зменшення кількості замовлень або необхідності знижувати ціни.

3. Порушення логістичних ланцюгів та перебої у постачанні. Ускладнені поставки сировини чи готової продукції зменшують можливість підприємства виконувати замовлення вчасно та у повному обсязі.

4. За умов економічної нестабільності та інфляції частина споживачів скорочує витрати, що відображається на обсягах продажів.

5. Неоптимальна політика продажів, недостатній маркетинг, застарілі підходи до виробництва чи збуту також можуть спричинити падіння доходу.

Якщо розглядати з точки зору можливих наслідків для ТВ Харківдорбуд, то це:

1. Зниження рентабельності діяльності, бо менший дохід зазвичай означає зменшення прибутку або навіть вихід на межу збитковості.

2. Погіршення фінансової стійкості, бо підприємство може втратити можливість формувати необхідні оборотні кошти, що ускладнює фінансування поточних операцій.

3. Скорочення інвестиційних можливостей, через зменшення ресурсів, що обмежує оновлення основних засобів, впровадження інновацій та розширення діяльності.

4. Підвищення ризику втрати ринкових позицій, через тривале падіння доходів, що може призвести до зменшення частки ринку та погіршення конкурентоспроможності.

Щоб стабілізувати ситуацію та повернути позитивну динаміку доходів, підприємству доцільно розглянути такі заходи:

1. Оптимізація асортименту та підвищення цінності продукції. Фокус на найбільш прибуткових позиціях і модернізація пропозиції під потреби клієнтів.

2. Розширення ринків збуту, через пошук нових клієнтів, вихід на суміжні сегменти або регіональні ринки.

3. Посилення маркетингової та рекламної активності. Тут варто зробити акцент на впізнаваністю бренду, залученням нових споживачів та стимулюванням повторних продажів.

4. Оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності – зменшення собівартості, впровадження Lean-підходів, автоматизація процесів.

5. Вдосконалення роботи зі споживачами через покращення сервісу, впровадження програм лояльності, гнучкі умови співпраці для ключових клієнтів.

Ефективність використання ресурсів значною мірою визначається рівнем витрат підприємства. Їх аналіз дозволяє оцінити структуру собівартості, визначити фактори підвищення або зниження витрат та встановити відповідність витратної політики стратегічним цілям підприємства. Такий аналіз є важливим і для зовнішньоекономічної діяльності, оскільки міжнародні партнери оцінюють не лише фінансову стійкість, а й здатність підприємства контролювати витрати та підвищувати ефективність. Результати оцінки витрат за період 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка витрат підприємства ТОВ Харківдорбуд

Показник	2022	2023	2024
Собівартість робіт, тис. грн	10 027,8	5 326,7	5 819,0
Інші операційні витрати, тис. грн	425,9	1 000,0	664,2
Загальні витрати, тис. грн	10 453,7	6 326,7	6 483,2

Джерело: Сформовано автором на основі [21;22;23]

Незважаючи на падіння доходу, собівартість у 2024 році зросла на 492 тис. грн порівняно з 2023 роком. Це призвело до суттєвого зниження чистого прибутку. Структура витрат стала менш ефективною, що свідчить про збільшення операційного навантаження та можливі прорахунки в тарифній політиці.

Для ЗЕД це може означати ризики недостатньої ефективності при реалізації великих міжнародних проєктів. Підприємству рекомендовано впровадити систему контролю витрат відповідно до міжнародних стандартів управління проєктами (PMBOK, FIDIC) [24].

2.3 Оцінка фінансового стану ТОВ Харківдорбуд

Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати прибуток, ефективність використання ресурсів та результативність операційної діяльності. Оцінка рентабельності дає змогу встановити, наскільки економічно виправданою є діяльність підприємства та чи має воно потенціал для залучення іноземних партнерів у межах ЗЕД. Далі подано ключові показники прибутковості за трирічний період.

Таблиця 2.7 – Показники прибутковості ТОВ Харківдорбуд [21;22;23]

Показник	2022	2023	2024
Чистий прибуток, тис. грн	4 064,4	3 974,2	1 132,3
Рентабельність продажів (ROS), %	28,8%	38,6%	14,9%
ROA, %	18,2%	24,5%	6,7%
ROE, %	127,9%	55,6%	13,7%

Джерело: Сформовано автором на основі [21;22;23]

Дані таблиці демонструють суттєве погіршення фінансових результатів підприємства за період 2022–2024 рр. Зниження прибутковості спостерігається за всіма ключовими показниками: чистим прибутком, рентабельністю продажів (ROS), рентабельністю активів (ROA) та рентабельністю власного капіталу (ROE). Така динаміка відображає загальне падіння ефективності операційної діяльності та зменшення здатності підприємства генерувати фінансовий результат із наявних ресурсів.

У 2022 році підприємство отримало 4 064,4 тис. грн чистого прибутку. У 2023 році цей показник майже не змінився – 3 974,2 тис. грн, що свідчить про відносну стабільність фінансового результату попри спад доходів у той же період. Це може означати, що у 2023 році підприємству вдалося частково компенсувати падіння доходу за рахунок скорочення витрат або підвищення операційної ефективності.

Однак у 2024 році ситуація значно погіршилася: чистий прибуток зменшився до 1 132,3 тис. грн, тобто більш ніж утричі. Це різке падіння свідчить про суттєве скорочення маржинального прибутку, зростання собівартості, неефективність витрат або поглиблення проблем зі збутом.

Показник ROS характеризує частку прибутку в кожній гривні реалізованої продукції.

- У 2022 році ROS становив 28,8%, що є доволі високим рівнем та свідчить про ефективну операційну діяльність.

- У 2023 році рентабельність зросла до 38,6%, що може пояснюватися оптимізацією витрат або зміною структури продажів у бік більш маржинальних продуктів. Зростання ROS при падінні доходів – позитивний, але тимчасовий ефект, який не забезпечив стабільності в довгостроковій перспективі.
- У 2024 році показник різко знизився до 14,9%. Це майже удвічі менше від рівня попереднього року, що свідчить про значне зростання витрат, збільшення собівартості або падіння цін внаслідок конкуренції.

Такий розрив між 2023 і 2024 роками свідчить про кризові зміни в операційній діяльності.

ROA показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку.

- У 2022 році ROA дорівнював 18,2%, що є хорошим показником для виробничої/будівельної галузі.
- У 2023 році ефективність зросла до 24,5%, що підтверджує здатність підприємства ефективно працювати з наявними ресурсами попри падіння доходу.
- У 2024 році ROA різко впав до 6,7%, тобто більш ніж утричі. Це означає, що кожна одиниця активів почала приносити значно менше прибутку, що є ознакою погіршення фінансового стану та зниження ефективності управління ресурсами.

Падіння ROA є серйозним сигналом, який вказує на проблеми в структурі активів або у фінансових потоках.

ROE демонструє дохідність, яку отримують власники підприємства.

- У 2022 році ROE становив 127,9% – надзвичайно високий показник, який свідчить про ефективне використання власного капіталу та високий мультиплікатор прибутковості.
- У 2023 році ROE значно зменшився, але залишався високим – 55,6%. Це все ще хороший рівень рентабельності, хоча зниження у понад два рази вже тоді відображало негативні тенденції.

- У 2024 році показник впав до 13,7%, що є різким і суттєвим зниженням. Це означає, що підприємство майже втратило здатність забезпечувати високий рівень прибутковості для власників, а ефективність використання капіталу зменшилася майже в 10 разів від рівня 2022 року.

Різке падіння ROE – це ознака загального погіршення фінансової стійкості та зниження привабливості бізнесу для інвесторів.

Усі ключові показники прибутковості демонструють різке погіршення у 2024 році, що свідчить про системні проблеми у фінансово-економічній діяльності підприємства. Чистий прибуток за два роки зменшився більш ніж у 3,5 рази, що є критичним показником спаду операційної ефективності. Рентабельність продажів, активів та власного капіталу стрімко знижується, що вказує на зростання витрат, зниження маржинальності та низький рівень використання ресурсів. У 2023 році підприємство ще демонструвало ознаки адаптації, але у 2024 році відбулося падіння всіх показників одразу, що свідчить про поглиблення кризових явищ. Для стабілізації ситуації підприємству необхідні комплексні заходи щодо оптимізації витрат, перегляду політики продажів, підвищення ефективності використання капіталу та оновлення управлінських стратегій.

Аналіз ліквідності дає можливість оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання, що є одним із ключових критеріїв фінансової надійності. Для зовнішньоекономічної діяльності показники ліквідності мають особливе значення, оскільки міжнародні контрагенти оцінюють ризик несвоєчасних платежів та стабільність грошових потоків.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності ТОВ Харківдорбуд

Показник	Формула	2022	2023	2024
Поточний коефіцієнт	ОА / ПЗ	1,12	1,74	1,93
Швидкий коефіцієнт	(ОА – Запаси) / ПЗ	1,02	1,58	1,92
Абсолютна ліквідність	ГК / ПЗ	0,16	0,04	0,01

Джерело: Сформовано автором на основі [21;22;23]

Показники ліквідності характеризують здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов’язання. Дані таблиці 2.8 демонструють зміни у поточній, швидкій та абсолютній ліквідності за 2022–2024 роки. Загалом підприємство має тенденцію до покращення загальних показників ліквідності, але погіршення найбільш важливого та критичного показника – абсолютної ліквідності.

Поточний коефіцієнт відображає, чи достатньо у підприємства оборотних активів для покриття поточних зобов’язань.

- 2022 р. – рівень був нижче рекомендованого мінімуму (1,5–2,0), що свідчило про обмежені можливості підприємства покривати короткострокові борги.
- 2023 р. – відбулося суттєве покращення. Показник увійшов у нормативний діапазон, що свідчить про стабілізацію фінансового стану та можливе збільшення оборотних активів.
- 2024 р. – подальше зростання, майже на рівні верхньої межі норми. Це вказує на достатню ліквідність і здатність підприємства погашати свої зобов’язання без ризику для фінансової стійкості.

Поточна ліквідність покращується щороку, що позитивно характеризує платоспроможність підприємства.

Швидка ліквідність показує, наскільки підприємство може погасити зобов’язання без урахування запасів – тобто за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів.

У 2022 році показник знаходився на мінімально допустимому рівні. Це означає, що підприємство могло погасити поточні борги лише за умов мобілізації всіх ліквідних ресурсів. У 2023 році відбулось значне зростання. Підприємство демонструє високий рівень фінансової гнучкості та здатність погашати борги навіть без залучення запасів. У 2024 році показник ще більше покращився, досягнувши рівня, характерного для фінансово стійких підприємств.

Можна сказати, що швидка ліквідність покращувалася паралельно з поточною, що свідчить про якісні зміни структури оборотних активів.

Показник абсолютної ліквідності - це найбільш критичний показник, що характеризує здатність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів.

Незважаючи на хороші показники поточної та швидкої ліквідності, підприємство має серйозну проблему з грошовими коштами – їх катастрофічно мало.

Поточний та швидкий коефіцієнти ліквідності демонструють позитивну динаміку, досягаючи нормативних значень і навіть їх перевищуючи. Це означає, що підприємство має достатні оборотні активи для покриття зобов'язань.

1. Абсолютна ліквідність стрімко погіршується, що свідчить про нестачу вільних грошей та можливі проблеми з негайними платежами (зарплата, податки, короткострокові кредити).
2. Таке протиріччя між загальною ліквідністю та грошовими коштами може означати:
   - надмірне відволікання коштів у дебіторську заборгованість,
   - накопичення неліквідних активів,
   - проблеми з поверненням грошей від клієнтів,
   - високі витрати або неефективне фінансове управління.
3. Загальна платоспроможність підприємства формально виглядає задовільною, але одночасно існують ризики короткострокової неплатоспроможності через дефіцит грошових коштів.

Фінансова стійкість визначає рівень залежності підприємства від позикового капіталу та здатність підтримувати рівновагу між власними та залученими ресурсами. Це є критично важливим чинником для виходу на міжнародний ринок, оскільки іноземні партнери оцінюють рівень боргового навантаження та фінансову автономію підприємства.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ Харківдорбуд

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	ВК / Активи	0,143	0,441	0,490
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов / Активи	0,857	0,559	0,510
Debt/Equity	Зобов / ВК	6,01	1,27	1,04

Джерело: Сформовано автором на основі [21;22;23]

Показники фінансової стійкості характеризують структуру капіталу підприємства, рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування та здатність самостійно забезпечувати свою діяльність. Дані таблиці 2.9 демонструють позитивні зміни у структурі фінансування підприємства протягом 2022–2024 років, але водночас відображають наявність ризиків, які зберігаються навіть за умов покращення.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу у загальній сумі активів. Нормативним вважається значення не нижче 0,5.

- У 2022 році можна побачити надзвичайно низький рівень. Це означає, що лише 14,3% активів фінансувалися за рахунок власного капіталу, а решта – за рахунок позикових коштів. Підприємство було майже повністю залежним від кредиторів.
- У 2023 році навпаки – показник значно зріс. Частка власного капіталу збільшилася до 44,1%, що є суттєвим покращенням і свідчить про зменшення боргового навантаження.
- Значення у 2024 році наблизилося до нормативного рівня (0,5). Хоча показник ще трохи нижчий за норму, він демонструє стабільне зміцнення фінансової незалежності.

Тож можна сказати, що ТОВ Харківдорбуд рухається у напрямку підвищення автономності, що зменшує фінансові ризики та покращує інвестиційну привабливість.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії й показує, яка частина активів фінансується за рахунок боргів.

- У 2022 році – критично високий рівень. Підприємство фінансувалося майже повністю за рахунок позикових ресурсів, що створювало високі ризики банкрутства та залежності від кредиторів.
- У 2023 році відбулось значне покращення – боргове навантаження зменшилося майже вдвічі. Це свідчить про зменшення зобов'язань або збільшення власного капіталу.
- У 2024 році бачимо, що показник продовжив знижуватися, досягнувши майже прийнятного рівня. Це означає, що боргова частка у структурі активів зменшилася до половини.

Тому рівень фінансової залежності поступово знижується, що свідчить про покращення структури капіталу та зменшення ризиків для підприємства.

Коефіцієнт Debt/Equity (Зобов'язання / Власний капітал)

Це один із ключових індикаторів фінансової стійкості. Нормативним вважається значення не більше 1–1,5. Чим вищий показник, тим більш ризиковим є фінансовий стан підприємства.

2022 рік показує критично високий рівень. На кожну 1 грн власного капіталу припадало понад 6 грн зобов'язань. Це означає надмірне використання позикового капіталу, що загрожує фінансовою нестабільністю.

2023 рік характеризується суттєвим покращенням – показник зменшився майже у 5 разів. Це означає, що структура капіталу стала більш рівноважною і менш ризикованою.

У 2024 році показник досягнув майже ідеального рівня. Підприємство практично досягло оптимального співвідношення власного і позикового капіталу. ТОВ Харківдорбуд стабілізувало свою боргову політику та знизило ризики, пов'язані із надмірною кредитною залежністю.

Проведений аналіз структури активів, матеріальних ресурсів, фінансових результатів та показників фінансової стійкості ТОВ «Харківдорбуд» за 2022–2024 рр. показав суперечливу, але в цілому типову для

українських будівельних підприємств картину. З одного боку, підприємство зберігає здатність підтримувати операційну діяльність, демонструє прийнятний рівень ліквідності та поступово зміцнює структуру капіталу. З іншого – матеріально-технічна база перебуває у критичному стані, чистий дохід і прибутковість суттєво знижуються, а частина показників свідчить про високу чутливість до зовнішніх ризиків.

Структура активів характеризується домінуванням оборотних ресурсів (понад 96–98% у 2022–2024 рр.) та стрімким скороченням необоротних активів. Рівень зносу основних засобів перевищив 85%, коефіцієнт придатності знизився до 14,8%, що свідчить про практично вичерпаний ресурс техніки та відсутність достатніх капітальних інвестицій у її оновлення. Така ситуація обмежує можливості підприємства щодо виконання великих та технічно складних проєктів, особливо в міжнародному форматі, де вимагається сучасне матеріально-технічне забезпечення.

Матеріальні ресурси також демонструють негативну динаміку: обсяги запасів та готової продукції різко зменшилися, що може бути наслідком завершення довгострокових контрактів, переходу на роботу з матеріалами замовника або скорочення виробничих програм. З точки зору участі в міжнародних інфраструктурних проєктах це створює ризики недостатньої стійкості ланцюгів постачання та потребує впровадження більш продуманої політики управління запасами за принципами прозорості та прогнозованості.

Фінансові результати засвідчили суттєве зниження обсягів діяльності: чистий дохід за три роки скоротився майже вдвічі, а чистий прибуток — більше ніж утричі. У 2024 році різко погіршилися показники рентабельності продажів, активів та власного капіталу, що вказує на зниження маржинальності, зростання витрат і втрату частини ринкових позицій. Водночас аналіз витрат показав, що при падінні доходу собівартість робіт у 2024 р. зросла, що свідчить про неефективну витратну політику та потребу в глибокій оптимізації операційних процесів.

Показники ліквідності мають загалом позитивну тенденцію: поточна та швидка ліквідність досягли нормативних значень і навіть перевищили їх, що свідчить про достатність оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань. Однак різке зниження абсолютної ліквідності вказує на дефіцит вільних грошових коштів, надмірну концентрацію ресурсів у дебіторській заборгованості чи інших малоліквідних активах. Тобто формально підприємство виглядає платоспроможним, але має ризики короткострокової неплатоспроможності.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ Харківдорбуд

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Зростання фінансової стійкості: коефіцієнт автономії виріс з 0,143 (2022 р.) до 0,490 (2024 р.), що свідчить про суттєве зменшення залежності від зовнішнього фінансування та покращення структури капіталу. 2. Зниження боргового навантаження: показник Debt/Equity зменшився з 6,01 до 1,04, що робить підприємство більш привабливим для інвесторів. 3. Наявність досвіду роботи у сфері дорожньо-будівельних робіт та участі у державних тендерах, що сприяє стабільності операційної діяльності. 4. Налагоджені відносини з місцевими громадами та органами влади, що спрощує участь у регіональних інфраструктурних проєктах. 5. Компетентний кадровий склад, що зберігся навіть у період зниження обсягів робіт.	1. Високий рівень зносу основних засобів – 85,2%, що значно знижує продуктивність, збільшує витрати та унеможливлює відповідність міжнародним стандартам. 2. Суттєве падіння доходу: з 14 092,2 тис. грн у 2022 р. до 7 615,5 тис. грн у 2024 р. (падіння на ≈46%). 3. Зниження рентабельності діяльності: у 2024 р. рентабельність продажу зменшилася до 14,9% проти 38,6% у 2023 р. 4. Висока собівартість робіт, що зростає попри падіння обсягів виробництва. 5. Обмеженість технічної бази, відсутність сучасної дорожньо-будівельної техніки. 6. Слабка інтеграція цифрових інструментів управління, низький рівень автоматизації та відсутність сучасних систем контролю якості. 7. Наявність операційних ризиків, пов'язаних із

6. Потенціал для модернізації та впровадження КСВ/ESG-практик, що може відкрити доступ до міжнародного фінансування.	нестабільністю попиту та залежністю від державного фінансування.
Можливості	**Загрози**
1. Післявоєнна відбудова України: очікуються багатомільярдні інвестиції у дорожню інфраструктуру, зокрема через програми ЄС, USAID, ЄБРР, Світового банку. 2. Можливість отримання міжнародних грантів і кредитів, якщо підприємство впровадить ESG, КСВ та систему комплаєнсу. 3. Зростання попиту на екологічні, енергоефективні та цифрові рішення, що дозволяє модернізувати техніку через лізингові програми. 4. Вихід на міжнародні тендери, якщо підприємство пройде сертифікацію ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001. 5. Партнерство з громадами та приватними девелоперами, які активно залучаються до відбудови. 6. Розвиток внутрішньої логістики та оптимізація ланцюгів постачання, що знижує витрати й підвищує маржинальність. 7. Підвищення інвестиційної привабливості, оскільки структура капіталу стала суттєво здоровішою.	1. Висока конкуренція на ринку дорожнього будівництва, особливо з боку великих компаній, які мають сучасну техніку та доступ до інвестицій. 2. Посилення вимог міжнародних організацій до прозорості, екологічності та безпеки, що може закрити доступ до тендерів без модернізації підприємства. 3. Інфляційний тиск та зростання собівартості будматеріалів, що знижує прибутковість проєктів. 4. Ризики, пов’язані з воєнним станом, мобілізацією персоналу та нестабільністю логістики. 5. Невиконання контрактних зобов’язань через технічні обмеження, що може вплинути на репутацію підприємства. 6. Залежність від бюджетних коштів, яка робить діяльність вразливою до політичних і економічних змін.

Джерело: сформовано автором

ТОВ «Харківдорбуд» має вагомі сильні сторони у фінансовій стійкості, досвіді та потенціалі розвитку, однак обмежується критичним зносом техніки,

падінням доходів і низькою операційною ефективністю. Можливості післявоєнної відбудови відкривають стратегічну перспективу, але їх реалізація потребує модернізації, впровадження КСВ/ESG та переходу до сучасних стандартів управління.

Структура капіталу за три роки відчутно поліпшилась: коефіцієнт автономії наблизився до нормативних значень, боргове навантаження зменшилося, а співвідношення позикового і власного капіталу (Debt/Equity) досягло прийнятного рівня. Це означає, що підприємство відійшло від критичної залежності від кредиторів і поступово зміцнило фінансову стійкість, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і партнерів.

У цілому, ТОВ «Харківдорбуд» має базовий фінансовий та організаційний потенціал для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, але стикається з низкою системних обмежень: високим зносом основних засобів, падінням доходів та прибутковості, нестачею інвестицій у модернізацію та ризиками ліквідності. Для виходу на міжнародні ринки та участі в інфраструктурних програмах ЄС, ЄБРР, Світового банку підприємству необхідно поєднати технологічне оновлення, посилення системи управління витратами, формування прозорої звітності з акцентом на ESG-показники та розвиток гуманітарних аспектів менеджменту – корпоративної культури, етичності, соціальної відповідальності та міжкультурної комунікації. Саме комплексне вирішення цих завдань може стати основою для зміцнення міжнародного іміджу та підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «Харківдорбуд».

Висновки за другим розділом

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Харківдорбуд» у контексті впровадження корпоративної соціальної відповідальності в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Досліджено загальну характеристику підприємства, його потенціал та стратегічні напрями розвитку ЗЕД, проаналізовано структуру активів і

матеріальних ресурсів, фінансові результати, ліквідність і фінансову стійкість, а також визначено ключові сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для подальшого розвитку.

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Харківдорбуд» має позиції типового регіонального будівельно-підрядного підприємства, яке зберегло базову операційну спроможність, але функціонує в умовах високої чутливості до зовнішніх викликів та обмеженого інвестиційного ресурсу. Структура активів характеризується домінуванням оборотних ресурсів (понад 96–98% у 2022–2024 рр.) та стрімким скороченням необоротних активів. Коефіцієнт зносу основних засобів перевищив 85%, коефіцієнт придатності знизився до 14,8%, що свідчить про критичний стан матеріально-технічної бази та практично вичерпаний ресурс техніки. Це суттєво обмежує можливості підприємства щодо участі у великих проєктах, особливо міжнародних, де вимагаються сучасні технології та високі стандарти безпеки.

Аналіз матеріальних ресурсів продемонстрував різке скорочення обсягів запасів і готової продукції, що може бути наслідком завершення основних контрактів, переходу на модель «матеріалів замовника» або зниження масштабів діяльності. Така динаміка підвищує ризики збоїв у постачанні та свідчить про відсутність довгострокової стратегії управління запасами з урахуванням вимог прозорості й надійності ланцюгів постачання, які є критично важливими для участі у міжнародних інфраструктурних програмах.

Фінансові результати засвідчили тривале падіння обсягів діяльності: чистий дохід за 2022–2024 рр. скоротився майже вдвічі, чистий прибуток — більш ніж у три з половиною рази. У 2024 році відбулося різке погіршення показників рентабельності продажів, активів і власного капіталу, що вказує на зниження маржинальності, зростання витрат і втрату частини ринкових позицій. При цьому собівартість робіт у 2024 р. зросла попри падіння доходу, що свідчить про неефективну витратну політику та потребу в глибокій оптимізації бізнес-процесів.

Показники ліквідності мають подвійну характеристику. З одного боку, поточний і швидкий коефіцієнти досягли й перевищили нормативні значення, що свідчить про формальну достатність оборотних активів для покриття поточних зобов’язань. З іншого боку, абсолютна ліквідність суттєво знизилась, що свідчить про дефіцит вільних грошових коштів та надмірну концентрацію ресурсів у малоліквідних активах або дебіторській заборгованості. Це створює ризики короткострокової неплатоспроможності та ускладнює фінансове планування, особливо в умовах потенційної участі у великих контрактах з жорсткими графіками розрахунків.

Позитивним результатом є покращення структури капіталу: коефіцієнт автономії наблизився до нормативного рівня, боргове навантаження (Debt/Equity) зменшилося до прийнятних значень. Підприємство відійшло від критичної залежності від позикового капіталу, що підвищує його інвестиційну привабливість та створює передумови для залучення фінансування на умовах більш вигідних, ніж раніше. Це є важливим ресурсом для подальшої модернізації й розширення діяльності, у тому числі в межах ЗЕД.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ ГУМАНІТАРНИХ АСПЕКТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1 Розробка стратегії сталого розвитку підприємства у сфері ЗЕД

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки та інтеграції України до європейського простору формування стратегії сталого розвитку стає ключовим напрямом модернізації підприємств. Особливо це стосується компаній, що потенційно можуть залучатися до міжнародних проєктів, зокрема до програм післявоєнної відбудови інфраструктури. Хоча ТОВ «Харківдорбуд» на сьогодні не здійснює безпосередньої зовнішньоекономічної діяльності, підприємство працює у галузі дорожнього будівництва – сфері, що є одним із пріоритетів міжнародної фінансової допомоги Україні. Це означає, що відповідність підприємства сучасним вимогам сталого розвитку може стати основою майбутнього виходу на ринки міжнародного співробітництва.

Згідно з концепцією сталого розвитку, сформованою ООН, підприємства мають забезпечувати збалансований розвиток у трьох вимірах: економічному, соціальному та екологічному [25]. У міжнародній практиці ці виміри конкретизуються через систему ESG-показників (Environmental, Social, Governance), які дедалі частіше стають вимогою міжнародних фінансових інституцій, таких як Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ [26]. Виконання ESG-критеріїв також є умовою участі компаній у проєктах ЄС відповідно до Директиви Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) [27].

Наукові дослідження підкреслюють, що корпоративна соціальна відповідальність стає одним з ключових механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. КСВ дозволяє компаніям зміцнювати репутацію, формувати довіру стейкхолдерів та забезпечувати стійкість бізнес-моделі навіть у періоди економічної

нестабільності. Зазначається, що підприємства, які системно впроваджують принципи відповідальності, демонструють кращу адаптивність до зовнішніх ризиків і мають більше можливостей інтегруватися у міжнародні економічні мережі [31].

З огляду на це, стратегія сталого розвитку для підприємств, що прагнуть орієнтуватися на ЗЕД у перспективі, має включати такі ключові елементи:

- екологічну складову (впровадження стандартів ISO 14001, раціональне використання ресурсів, скорочення викидів, екологічну сертифікацію матеріалів);
- соціальну складову (забезпечення безпечних умов праці, інтеграція стандартів МОП, адаптаційні програми для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, розвиток персоналу);
- управлінську складову (етичне корпоративне управління, антикорупційна політика, прозорість, комплаєнс-процедури).

Рисунок 3.1 – Стратегія сталого розвитку ТОВ «Харківдорбуд» в рамках розвитку зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: сформовано автором

Наукові дослідження вказують, що підприємства, які впроваджують стратегії сталого розвитку, демонструють вищу стійкість у кризові періоди та мають більше можливостей інтегруватися в міжнародні економічні мережі. У воєнних умовах ці переваги стають особливо значущими, адже забезпечують стійкість виробничих процесів, кадрову безпеку та репутаційні переваги.

Однією з ключових стратегій захисту та просування бренду через КСВ є прозорість та відкритість – надання чесної інформації про свою діяльність, регулярна публікація звітів про соціальні та екологічні ініціативи. Участь у благодійних та соціальних ініціативах – підтримка освітніх програм, медичних проектів, екологічних заходів. Наприклад, Google інвестує у розвиток цифрової освіти в країнах, що розвиваються.

Відповідальне виробництво та стійкі ланцюжки поставок – перехід на екологічно чисті технології, відмова від експлуатації дитячої праці, зниження вуглецевого сліду. Кризовий PR та репутаційний менеджмент – КСВ допомагає компанії мінімізувати репутаційні ризики. Відповідальне управління ланцюжками постачання – важлива частина КСВ, що впливає на якість продукції, репутацію компанії та стійкість бізнесу. Багато великих корпорацій приділяють особливу увагу вибору постачальників, їх соціальної та екологічної політики.

Першим ключовим аспектом роботи з постачальниками є вибір постачальників на основі ESG-критеріїв (екологічні, соціальні, управлінські фактори) – співпраця з компаніями, які дотримуються екологічних стандартів, підтримують права працівників та дотримуються етичних норм ведення бізнесу.

Другий аспект – розробка програм довгострокового співробітництва – надання постачальникам підтримки у покращенні стандартів якості, впровадженні інноваційних рішень та оптимізації бізнес-процесів. Третій аспект – моніторинг та аудит – регулярні перевірки відповідності постачальників корпоративним стандартам, запобігання порушенням прав

людини, використання технологій блокчейну для прозорості ланцюжків постачання [28].

Не менш важливим аспектом є також стійке постачання та мінімізація відходів – зниження використання неекологічних матеріалів, перехід на біорозкладну упаковку, співробітництво з постачальниками, які розробляють інноваційні «зелені» технології. Як результат – зменшення репутаційних ризиків, підвищення надійності ланцюжків постачання, зниження витрат за рахунок оптимізації та мінімізації відходів [28].

Формування стратегії сталого розвитку для ТОВ «Харківдорбуд» потребує комплексного підходу, який поєднує адаптацію внутрішніх бізнес-процесів до міжнародних стандартів, модернізацію технічної бази, підвищення операційної ефективності та розвиток гуманітарних аспектів менеджменту. Урахування вимог сталого розвитку є необхідним не лише для підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку, але й для можливого виходу на міжнародний рівень, що відповідає стратегічним тенденціям інтеграції України до європейського економічного простору.

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності показали, що підприємство має відносно стабільні показники ліквідності, однак стикається з критично високим рівнем зношення основних засобів (85,2%), зниженням залишкової вартості активів та тенденцією до падіння чистого доходу. У таких умовах сталий розвиток стає не лише інструментом підвищення репутації, але й практичним механізмом відновлення виробничої спроможності, залучення ресурсів і адаптації до сучасних викликів.

Одним із фундаментальних напрямів є формування екологічної компоненти сталого розвитку. Запровадження системи ISO 14001 дозволить структуровано підійти до питань екологічного контролю, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та оптимізації використання ресурсів. Для підприємства, що працює у галузі дорожнього будівництва, це має критичне значення, оскільки міжнародні інституції, які фінансують інфраструктурні проєкти, вимагають підтвердження відповідності

екологічним стандартам. Окрім цього, екологічна сертифікація сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню її привабливості для міжнародних партнерів.

Важливим елементом стратегії є оновлення технічної бази, що має здійснюватися поетапно та з урахуванням фінансових можливостей підприємства. Високий рівень зносу ОЗ стримує виробничу ефективність та підвищує операційні витрати, що є несумісним із вимогами міжнародних стандартів. Модернізація техніки може здійснюватися шляхом використання лізингових механізмів, залучення техніки від іноземних партнерів, участі у грантових програмах з модернізації дорожнього будівництва та переходу на енергоефективні й низьковуглецеві технології. Застосування такого підходу дозволить підвищити конкурентоздатність та зміцнити операційну стабільність підприємства.

Соціальна складова сталого розвитку має охоплювати безпеку праці, розвиток персоналу, етику взаємодії та соціальну підтримку працівників. Розробка та впровадження корпоративного Кодексу КСВ дозволить визначити ключові напрями взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами, включаючи працівників, громади та партнерів. Особливого значення набуває питання інтеграції стандартів МОП, оскільки міжнародні контрактори особливо ретельно оцінюють дотримання трудових прав та забезпечення зайнятості незахищених категорій населення. Програми підтримки ветеранів, ВПО та професійного навчання персоналу також дозволять посилити соціальну стійкість підприємства.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані складові стратегії сталого розвитку та КСВ ТОВ «Харківдорбуд»

Складова КСВ	Ключові заходи для ТОВ «Харківдорбуд»	Очікуваний результат та вплив на стійкість та ЗЕД
1. Екологічна відповідальність та ISO 14001	Запровадження системи екологічного менеджменту за ISO	Зниження екологічних ризиків та витрат, пов’язаних з екологічними

Складова КСВ	Ключові заходи для ТОВ «Харківдорбуд»	Очікуваний результат та вплив на стійкість та ЗЕД
	14001; системний моніторинг впливу на довкілля (шум, пил, відходи, викиди); зменшення використання неекологічних матеріалів, перехід на більш екологічні технології та суміші; оптимізація використання ресурсів, управління будівельними відходами.	порушеннями; відповідність вимогам міжнародних фінансових інституцій до екопроєктів; підвищення шансів участі в інфраструктурних програмах ЄС, ЄБРР, Світового банку; формування позитивного «зеленого» іміджу компанії.
2. Модернізація технічної бази та «зелені» технології	Поетапне оновлення основних засобів з урахуванням високого рівня зносу (85,2%); використання лізингових механізмів, залучення техніки іноземних партнерів; перехід на енергоефективні та низьковуглецеві технології дорожнього будівництва; участь у грантових програмах модернізації інфраструктури.	Підвищення продуктивності та зниження собівартості робіт; відповідність міжнародним технічним стандартам у дорожньому будівництві; зменшення операційних ризиків та простоїв; зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках.
3. Соціальна відповідальність і розвиток персоналу	Розробка та впровадження корпоративного Кодексу КСВ і Кодексу етики; посилення системи охорони праці та безпеки на будівельних майданчиках; інтеграція стандартів МОП щодо гідної праці, недискримінації, гендерної рівності; програми підтримки ветеранів, ВПО, навчання та перекваліфікації персоналу; безперервне	Підвищення лояльності та мотивації працівників, зниження плинності кадрів; зниження травматизму та соціальних ризиків; зміцнення кадрової безпеки у воєнних умовах; відповідність очікуванням міжнародних партнерів щодо соціальної відповідальності постачальників.

Складова КСВ	Ключові заходи для ТОВ «Харківдорбуд»	Очікуваний результат та вплив на стійкість та ЗЕД
	підвищення кваліфікації, у т.ч. з міжнародних стандартів.	
4. Відповідальне управління ланцюгами постачання (ESG-підхід)	Вибір постачальників на основі ESG-критеріїв (екологічні, соціальні, управлінські фактори); вимоги до постачальників щодо відмови від дитячої праці, дотримання прав працівників, екологічних стандартів; розробка програм довгострокового співробітництва: підтримка у підвищенні якості, упровадженні інновацій та оптимізації процесів; регулярний моніторинг і аудит постачальників, можливе використання цифрових рішень (зокрема блокчейн) для прозорості ланцюжків поставок; сприяння стійкому постачанню й мінімізації відходів.	Зменшення репутаційних ризиків, пов'язаних з недоброчесними постачальниками; підвищення надійності та безперервності ланцюгів постачання; зниження витрат за рахунок оптимізації логістики та мінімізації відходів; відповідність вимогам міжнародних корпорацій і фінансових донорів до постачальників.
5. Прозорість, нефінансова звітність та репутаційний менеджмент	Регулярна публікація нефінансової (ESG) звітності за міжнародними стандартами (GRI тощо); розробка процедур кризового PR та управління репутаційними ризиками; відкритість інформації про соціальні, екологічні та освітні ініціативи підприємства; активна комунікація з громадами, партнерами, донорами,	Підвищення довіри з боку міжнародних партнерів, донорів і місцевих громад; зміцнення бренду підприємства як відповідального й надійного контрагента; спрощення доступу до грантів, кредитів і міжнародних тендерів; формування стійкої позитивної репутації у довгостроковій перспективі.

Складова КСВ	Ключові заходи для ТОВ «Харківдорбуд»	Очікуваний результат та вплив на стійкість та ЗЕД
	участь у благодійних і соціальних проєктах; розвиток корпоративного сайту та комунікацій англійською мовою.	

Джерело: сформовано автором

Дослідження у сфері сталого розвитку свідчать, що формування людського капіталу є одним з базових елементів довгострокової стійкості підприємства. Міжнародні стандарти ESG роблять акцент на створенні безпечних умов праці, інвестуванні в підвищення кваліфікації персоналу, розвиток компетенцій у сфері цифрових технологій, комплаєнсу та екологічного менеджменту. Для підприємств дорожньо-будівельної галузі особливо важливим стає навчання співробітників вимогам FIDIC, технічним регламентам ЄС та принципам сталих ланцюгів постачання [31].

Управлінський компонент ESG має охоплювати розробку прозорої системи корпоративного управління, впровадження антикорупційних норм, комплаєнс-політики та механізмів внутрішнього контролю. Зокрема, для участі у проектах ЄС, ЄБРР чи USAID необхідною умовою є наявність антикорупційної програми, системи моніторингу ризиків, процедури due diligence постачальників та регулярна нефінансова звітність. Така практика не лише підвищує довіру з боку партнерів, але й сприяє стабільному розвитку підприємства шляхом мінімізації організаційних ризиків.

Окремим напрямом стратегії має стати вдосконалення ланцюгів постачання. Відповідальні та стійкі ланцюги постачання стають ключовим критерієм у міжнародних проєктах. ТОВ «Харківдорбуд» варто впровадити критерії оцінки постачальників за ESG-показниками, розробити програми довгострокової співпраці, здійснювати регулярні аудити, забезпечувати контроль якості матеріалів і відповідність їх міжнародним стандартам. Це дозволить зменшити операційні ризики та підвищити якість будівельних робіт.

Не менш важливим є розвиток кадрового потенціалу. Підприємству необхідно інвестувати у підготовку фахівців, здатних працювати з міжнародною тендерною документацією, технічними регламентами ЄС, стандартами FIDIC, вимогами CSDDD. Окремої уваги потребує розвиток англомовних компетенцій персоналу та навичок міжкультурної комунікації, оскільки це є необхідною умовою для участі у транскордонних інфраструктурних проєктах.

Узагалом, формування стратегії сталого розвитку ТОВ «Харківдорбуд» має спиратися на системне поєднання екологічних, соціальних та управлінських аспектів із модернізацією технічної бази, підвищенням ефективності внутрішніх процесів та розвитком потенціалу ЗЕД. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству відповідати вимогам міжнародних партнерів, забезпечити можливість участі у великих інфраструктурних програмах та зміцнити свій міжнародний імідж як сучасної, відповідальної та конкурентоспроможної компанії.

Рисунок 3.1 – Рекомендації щодо стратегії сталого розвитку ТОВ «Харківдорбуд»

Джерело: сформовано автором

Формування стратегії сталого розвитку для ТОВ «Харківдорбуд» є не лише елементом внутрішньої модернізації, а й необхідною умовою майбутнього виходу підприємства на міжнародні ринки дорожньо-будівельних

робіт. Аналіз сучасних підходів до сталого розвитку та вимог міжнародних фінансових інституцій засвідчує, що компанії, які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські стандарти (ESG), отримують значні конкурентні переваги у сфері транскордонної інфраструктурної співпраці.

Для підприємства, яке поки не здійснює ЗЕД, але функціонує у галузі, що визначена пріоритетною для програм післявоєнної відбудови України, стратегія сталого розвитку може стати ключовим інструментом доступу до фінансування, участі у міжнародних тендерах та залучення технологічних партнерств. Системне впровадження екологічних стандартів, підвищення соціальної відповідальності, цифровізація управління та прозорість виробничих процесів формують підґрунтя для зростання довіри з боку іноземних інвесторів та міжнародних організацій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що розробка й реалізація стратегії сталого розвитку забезпечують ТОВ «Харківдорбуд» можливість не лише покращити внутрішню ефективність, але й сформувати довгострокові передумови для інтеграції у глобальні інфраструктурні ринки, зміцнення корпоративної репутації та підвищення конкурентоспроможності у проєктах міжнародного рівня.

3.2. Формування міжнародного іміджу підприємства через соціальну відповідальність

Міжнародний імідж підприємства у XXI столітті формується не лише на основі економічних показників, але й через його соціальну відповідальність, екологічну політику та етичність управління. Компанії, що демонструють активну позицію у сферах сталого розвитку та КСВ, розглядаються міжнародними партнерами як надійні та прогнозовані учасники ринку. Це підтверджують аналітичні звіти World Economic Forum, які наголошують, що соціально відповідальні компанії мають більше шансів на залучення інвестицій та міжнародних контрактів [12].

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку міжнародних ринків корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає одним із ключових факторів формування міжнародного іміджу підприємства. Для компаній, які працюють у сфері інфраструктурного та дорожнього будівництва, цей чинник є особливо вагомим, оскільки міжнародні фінансові установи та донорські організації оцінюють потенційних партнерів не лише за технічними чи фінансовими показниками, а й за соціальною поведінкою, прозорістю управління та екологічними пріоритетами.

Соціально відповідальні підприємства сприймаються на глобальному ринку як надійні, стабільні та передбачувані партнери. Саме тому розвиток КСВ та підвищення рівня прозорості діяльності відіграє важливу роль у процесі підготовки ТОВ «Харківдорбуд» до участі у міжнародних проєктах та можливого виходу на зовнішні ринки. Незважаючи на відсутність поточної зовнішньоекономічної діяльності, підприємство вже сьогодні може створювати фундамент для майбутньої міжнародної співпраці через впровадження соціально відповідальних практик та стандартизацію управлінських процесів відповідно до очікувань європейських та світових інституцій.

Міжнародний імідж компанії визначається не лише якістю продукції чи послуг, а й дотриманням етичних норм бізнесу, екологічною політикою, політикою прозорості та соціальними ініціативами. У той час як європейські компанії активно інтегрують принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у свою діяльність, українські підприємства поступово адаптуються до цих стандартів. Наявність ESG-підходу та нефінансової звітності дедалі частіше стає необхідною умовою співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, такими як ЄБРР, Європейський інвестиційний банк, USAID чи Світовий банк.

Підприємства, що систематично впроваджують соціально відповідальні практики, отримують низку репутаційних та економічних переваг: доступ до міжнародних інвестицій, можливість участі у проєктах відбудови

інфраструктури, підвищення довіри серед іноземних партнерів, а також зміцнення власної позиції на внутрішньому ринку. Для компаній дорожньо-будівельного сектора ці аспекти є визначальними, оскільки будівництво та реконструкція доріг часто фінансуються саме міжнародними донорами, які висувають високі вимоги до екологічної та соціальної діяльності партнерів.

Для ТОВ «Харківдорбуд» формування позитивного міжнародного іміджу можливе через системне впровадження соціальної відповідальності у кількох взаємопов'язаних напрямах. У таблиці нижче наведено основні складові КСВ, релевантні саме дорожньо-будівельній галузі, з їх короткою характеристикою та можливими результатами для підприємства.

Таблиця 3.2 – Основні напрями формування міжнародного іміджу підприємства через КСВ

Напрям КСВ	Зміст практик	Очікуваний вплив на імідж та міжнародну співпрацю
Екологічна відповідальність (Environmental)	Екологічний контроль на будівельних майданчиках, управління відходами, впровадження технологій зі зниженим рівнем викидів, відповідність ISO 14001	Підвищення репутації як «зеленого» підприємства; відповідність вимогам донорів; допуск до міжнародних інфраструктурних програм
Соціальна відповідальність (Social)	Охорона праці та безпека (ISO 45001), навчання персоналу, підтримка громад, залучення ВПО та ветеранів, програми добробуту працівників	Зміцнення довіри громад, підвищення корпоративної культури, збільшення шансів на залучення соціальних грантів
Корпоративне управління (Governance)	Антикорупційні політики, етичний кодекс, комплаєнс, прозорість у закупівлях і підряді, аудит	Допуск до міжнародних тендерів; підвищення рівня довіри серед міжнародних інвесторів і донорів
Прозорість та звітність	Публікація нефінансових звітів (GRI), створення ESG-профілю, комунікація з громадськістю	Підвищення відкритості діяльності; формування сталого іміджу відповідальної компанії
Інновації та цифровізація	Використання цифрових систем контролю якості та	Сприйняття як сучасного та технологічного

Напрям КСВ	Зміст практик	Очікуваний вплив на імідж та міжнародну співпрацю
	логістики, GPS-моніторинг, автоматизація процесів	партнера, готового працювати у великих міжнародних проєктах

Джерело: сформовано автором

Щоб підвищити міжнародну репутацію та забезпечити відповідність очікуванням міжнародних партнерів, підприємству доцільно впровадити такі стратегічні та операційні заходи:

1. Розробка та публікація короткого ESG-профілю, де навіть базовий нефінансовий звіт підвищує довіру міжнародних партнерів та демонструє відкритість бізнесу.
2. Сертифікація за міжнародними стандартами (ISO 9001, 14001, 45001) – саме ці сертифікати часто входять до переліку обов’язкових вимог у тендерах ЄБРР, USAID та Світового банку.
3. Створення антикорупційної політики та етичного кодексу, бо наявність офіційного комплаєнсу прямо впливає на рейтинг компанії серед іноземних інституцій.
4. Розвиток соціальних програм та взаємодії з громадами Харківського регіону, через підтримку місцевих ініціатив, відновлення соціальних об'єктів, участь у волонтерських проєктах підвищує соціальну довіру.
5. Цифровізація процесів управління будівництвом і логістикою, з використанням систем GPS-моніторингу, електронних журналів робіт, BIM-технологій та цифрових платформ підвищує прозорість і якість послуг.
6. Створення двомовного корпоративного сайту з портфоліо проєктів та політиками КСВ, бо це важливий інструмент комунікаційної відкритості відповідно до вимог міжнародних фінансових організацій.

Рисунок 3.2 – Стратегічні напрями підвищення міжнародної репутації ТОВ «Харківдорбуд»

Джерело: сформовано автором

В інфраструктурному секторі особливої ваги набуває забезпечення прозорості управління, адже ризики корупційних практик традиційно високі. Міжнародні організації, що фінансують дорожні проєкти, оцінюють компанії за суворими критеріями доброчесності. Тому ТОВ «Харківдорбуд» доцільно впровадити:

- відкриту політику запобігання корупції;
- механізм внутрішніх повідомлень;
- прозорі процедури вибору підрядників;
- регулярний внутрішній та зовнішній аудит.

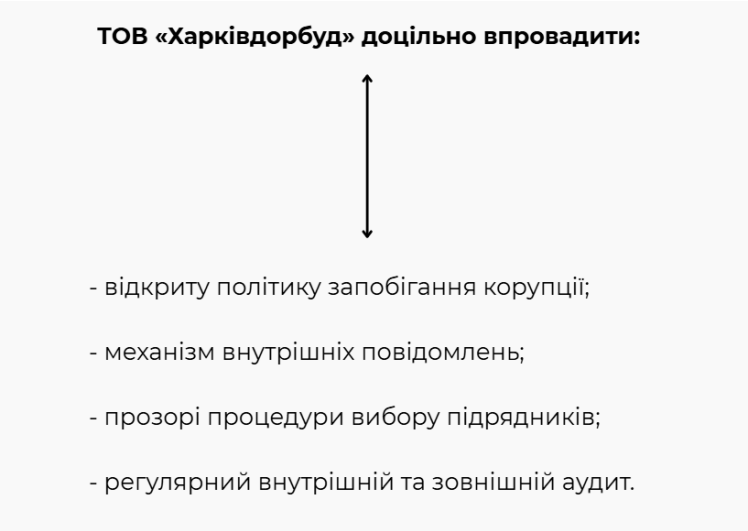

Рисунок 3.3 – Впровадження принципів доброчесності ТОВ «Харківдорбуд»

Джерело: сформовано автором

Такі дії забезпечать компанії можливість співпрацювати з ЄС, ЄБРР та іншими міжнародними інституціями.

Світова й українська практика підтверджує, що впровадження корпоративної соціальної відповідальності безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств, їхню репутацію та позиції на глобальному ринку. Приклади діяльності «Нова Пошта», МХП та «Укрзалізниці» демонструють, що КСВ – це не додатковий елемент, а інструмент стратегічного розвитку, який приносить конкретні економічні, соціальні та іміджеві результати.

Таблиця 3.3 – Наслідки впровадження КСВ-практик у провідних українських компаніях

Компанія	Впроваджені КСВ та ESG практики	Отриманий результат / наслідок
«Нова Пошта»	• Екологічні інвестиції, електромобілі, сонячні станції; • Цифровізація логістики;	• Вихід на міжнародні ринки та відкриття відділень у країнах ЄС; • Підвищення довіри клієнтів та партнерів;

Компанія	Впроваджені КСВ та ESG практики	Отриманий результат / наслідок
	• Підтримка громад та освітні програми; • Публікація звітів зі сталого розвитку	• Зміцнення бренду як інноваційної та відповідальної компанії; • Зростання іноземних інвестицій та партнерств; • Формування репутації стабільного роботодавця
МХП	• Комплексні екологічні проєкти; • Соціальні програми для громад; • Прозора нефінансова звітність; • Програми енергоефективності та відновлюваної енергетики	• Отримання фінансування від ЄБРР, IFC та інших міжнародних інституцій; • Доступ на ринки ЄС через відповідність екологічним стандартам; • Зміцнення позицій на глобальному агроринку; • Підвищення стійкості компанії під час криз; • Зростання довіри міжнародних контрагентів та партнерів
АТ «Укрзалізниця»	• Екологічна політика, енергозбереження; • Модернізація рухомого складу; • Прозорість та оприлюднення звітності; • Соціальні програми для працівників	• Підвищення шансів на отримання міжнародної фінансової підтримки; • Участь у великих інфраструктурних програмах ЄС, ЄБРР, ЄІБ; • Зміцнення міжнародного іміджу державного перевізника; • Налагодження партнерств із глобальними залізничними операторами; • Підвищення рівня безпеки та ефективності перевезень

Джерело: сформовано автором на основі [17-19]

Аналіз діяльності «Нова Пошта», МХП та «Укрзалізниці» демонструє кілька ключових висновків щодо впливу соціальної відповідальності на міжнародний імідж:

1. КСВ напряму корелює з доступом до міжнародних ринків, це проявляється в тому, що компанії, які публікують нефінансові звіти та реалізують екологічні та соціальні програми, отримують:

– ширший доступ до іноземних партнерів,
– допуск до міжнародних тендерів,
– можливість відкриття представництв за кордоном.

2. КСВ є передумовою для отримання фінансування від міжнародних інституцій, і в даному випадку МХП і «Укрзалізниця» підтверджують, що без екологічної та соціальної відповідальності ЄБРР, IFC та інші донори просто не розглядають компанії як потенційних партнерів.

3. Репутаційний ефект створює додану вартість бренду, бо КСВ підсилює:

– довіру споживачів,
– лояльність працівників,
– позитивне сприйняття компанії у суспільстві.

4. КСВ підвищує конкурентоспроможність у міжнародних інфраструктурних програмах, і собливо це актуально для дорожньо-будівельних компаній, які претендують на участь у програмах реконструкції України.

5. ESG-орієнтований бізнес краще проходить кризи, бо такі компанії зазвичай демонструють:

– фінансову стійкість,
– стійкість до ризиків,
– адаптивність до нових вимог ринку.

У сучасних українських умовах впровадження механізмів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та гуманітарного менеджменту дедалі більше стає не опцією, а стратегічною необхідністю для підприємств, які прагнуть інтегруватися у міжнародні проєкти, підвищити свою репутацію та забезпечити сталість функціонування. Для ТОВ «Харківдорбуд» розробка

комплексної гуманітарної політики – це логічний крок для підвищення привабливості, довіри і конкурентоспроможності.

На основі сучасних досліджень щодо практик КСВ в Україні та враховуючи специфіку дорожньо-будівельної галузі, доцільно запропонувати такі рекомендації:

1. Розробка корпоративної політики КСВ із врахуванням умов воєнного стану та суспільних викликів, бо КСВ сьогодні стала стратегічним концептом, що передбачає обов'язкове сприяння гуманітарному розвитку суспільства та природного середовища [29]. Політика має включати заходи соціальної підтримки працівників, адаптації ВПО, співпрацю з локальними громадами, прозорість та відповідальність перед суспільством.

2.Впровадження системи внутрішньої корпоративної відповідальності, через забезпечення безпечних умов праці, відповідність стандартам охорони праці, регулярне медичне/психологічне забезпечення працівників. Така практика зміцнює лояльність персоналу, знижує ризики плинності кадрів і підвищує ефективність праці. Цей підхід зарекомендував себе як ефективний на українських підприємствах [30]. Організація програм професійного зростання, перепідготовки, підвищення кваліфікації - особливо актуально при підготовці до міжнародних стандартів та участі в ЗЕД-проєктах.

3. Публічна прозорість, комунікація, соціальна відповідальність перед громадою, через регулярне інформування стейкхолдерів про екологічну, соціальну та управлінську політику підприємства; створення відкритих каналів комунікації, звітів, зворотного зв'язку. Це відповідає сучасним тенденціям трансформації КСВ як елемента суспільної довіри. Також має місце бути реалізація соціальних і благодійних ініціатив на рівні громад, підтримка ветеранів, ВПО, місцевих ініціатив – що актуалізувалося в українських умовах війни [29].

4. Інтеграція ESG-підходу у стратегію підприємства та системне управління стейкхолдерами, бо сьогодні КСВ все більше перетворюється на систему ESG, де екологічні, соціальні та управлінські аспекти розглядаються

як комплекс. Система ESG дозволяє підприємству краще відповідати вимогам міжнародних фінансових організацій, донорів чи інвесторів, що забезпечує доступ до міжнародних проєктів.

5. Нормативно-правове забезпечення КСВ та відповідність законодавству, бо важливо чітко врахувати національні нормативно-правові документи щодо КСВ – це допоможе сформувати правильну правову основу для діяльності у сфері соціальної відповідальності і забезпечити відповідність внутрішніх політик підприємства до норм трудового права, екологічного законодавства, стандартів безпеки праці тощо [31].

6.Моніторинг, оцінка ефективності та звітність за допомогою впровадження системи внутрішніх показників (KPI) для оцінки результатів КСВ: безпека, соціальні ініціативи, задоволеність працівників, екологічні показники, взаємодія з громадою тощо, а також розробити формат нефінансової звітності або ESG-звітності та публікувати її щорічно – це підвищує довіру зовнішніх стейкхолдерів та відкриває можливості для участі у міжнародних програмах.

Практика провідних українських компаній підтверджує, що системне впровадження соціальної відповідальності створює для бізнесу довгострокові конкурентні переваги. Зокрема, «Нова Пошта» завдяки екологічним ініціативам, цифровізації та розвиненій культурі сервісності змогла вийти на ринки країн ЄС та сформувати бренд міжнародного рівня. МХП через відповідність екологічним та соціальним стандартам отримала доступ до фінансування ЄБРР і IFC, що стало визначальним фактором виходу на глобальний ринок харчової продукції. «Укрзалізниця», інтегруючи принципи сталого розвитку, посилила співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями та стала учасником великих інфраструктурних програм ЄС. Таким чином, досвід цих компаній доводить, що КСВ виступає не лише етичним компонентом діяльності, а й стратегічним інструментом формування міжнародного іміджу, який забезпечує доступ до фінансування, партнерств, ринків та технологій [50].

Для ТОВ «Харківдорбуд» формування міжнародного іміджу є важливим етапом підготовки до майбутньої інтеграції у міжнародні проєкти. Незважаючи на відсутність поточної ЗЕД, компанія може вже зараз впроваджувати елементи КСВ, які сприятимуть отриманню репутаційних переваг на глобальному рівні.

Формування міжнародного іміджу через корпоративну соціальну відповідальність є стратегічним інструментом підготовки ТОВ «Харківдорбуд» до участі у міжнародних інфраструктурних програмах та виходу на ринки зовнішньоекономічної діяльності. Системне впровадження КСВ, стандартизація управління, розвиток соціальних та екологічних ініціатив, підвищення прозорості та комплаєнсу забезпечують підприємству не лише репутаційні переваги, а й доступ до міжнародних фінансових ресурсів, інновацій та партнерств. З огляду на зростання ролі ESG-критеріїв у світовій економіці, КСВ виступає одним із найважливіших інструментів інтеграції українських інфраструктурних компаній у глобальний бізнес-простір [52].

3.3 Очікувані результати впровадження вдосконаленої КСВ-моделі

Впровадження вдосконаленої моделі корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Харківдорбуд» має потенціал стати одним із найбільш ефективних інструментів стабілізації та розвитку підприємства в умовах зростання вимог міжнародних партнерів, необхідності технічної модернізації, падіння обсягів діяльності та прагнення до участі у міжнародних інфраструктурних проєктах. З огляду на результати аналізу фінансово-господарської діяльності, наведеного у попередньому розділі, можна зробити висновок, що підприємство наразі перебуває на етапі, коли соціальна відповідальність і ESG-підходи перестають бути факультативними елементами, а перетворюються на передумову підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Перш за все, удосконалена КСВ-модель здатна позитивно вплинути на економічні результати підприємства. У 2022–2024 рр. підприємство демонструвало стрімке зниження чистого доходу: з 14 092,2 тис. грн у 2022 р. до 10 300,9 тис. грн у 2023 р. та 7 615,5 тис. грн у 2024 р., що означає загальне падіння майже на 46%. Така динаміка свідчить про втрату частини ринку, зниження кількості замовлень та обмеженість можливостей для виконання великих проектів. Інтеграція КСВ-підходів, включаючи впровадження міжнародних стандартів ISO 9001, 14001 і 45001, реформування закупівельних процедур, підвищення прозорості та відповідальності в управлінні, може створити підґрунтя для стабілізації та нарощування доходів. За оцінками, ґрунтованими на типових показниках ефективності для підприємств галузі, ці заходи здатні забезпечити щорічне зростання виручки в межах 10–15%, що дозволило б досягти рівня понад 10 млн грн вже через два-три роки реалізації КСВ-стратегії та повернутися до показників 2022–2023 років.

Паралельно з економічними результатами очікується й суттєве зменшення витрат. У 2024 році собівартість робіт зросла до 5 819,0 тис. грн, що на 492,3 тис. грн більше, ніж у 2023 році, попри зниження обсягів діяльності. Це свідчить про втрату операційної ефективності, зокрема внаслідок застарілої матеріально-технічної бази та недосконалості внутрішніх процесів. Впровадження екологічних та енергоефективних рішень, оптимізація логістики, оновлення техніки за допомогою лізингових інструментів та відповідність міжнародним стандартам охорони праці потенційно здатні зменшити витрати на 8–10% у перші два роки. Це забезпечить не лише економію ресурсів, а й зростання рентабельності, яка у 2024 році впала до 14,9% проти 38,6% у 2023 році.

Удосконалена КСВ-модель матиме також відчутний соціальний ефект. На підприємстві, яке працює у високоризиковій галузі та використовує техніку зі зносом 85,2%, питання безпеки та умов праці є критичними. Програми соціальної відповідальності, що включають навчання персоналу, інтеграцію міжнародних стандартів безпеки, розвиток компетенцій для участі у

міжнародних проектах, а також підтримку ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, сприятимуть зростанню продуктивності праці на 10–15%, зниженню рівня виробничого травматизму на 25–40% та скороченню плинності кадрів на 20–30%. Підвищення соціальної стійкості персоналу формує не тільки економічну вигоду, але й позитивний імідж підприємства у регіоні та серед потенційних партнерів.

Екологічний ефект від впровадження КСВ також має вагоме значення. Міжнародні донорські організації та фінансові інституції висувають жорсткі вимоги до екологічної відповідності підрядників, і невідповідність цим критеріям суттєво обмежує можливості участі у програмах післявоєнного відновлення. Впровадження системи екологічного менеджменту дозволить скоротити викиди і будівельні відходи на 10–25%, запровадити контроль за екологічністю матеріалів та забезпечити відповідність тендерним вимогам ЄС. Це відкриє підприємству можливості для участі у міжнародних інфраструктурних проєктах, що раніше були недоступними.

Важливим очікуваним результатом є й удосконалення корпоративного управління. Прозорість закупівель, антикорупційна політика, комплаєнс-контроль, звітність за стандартами GRI та регулярна оцінка постачальників зменшують регуляторні та репутаційні ризики. Це дозволить підприємству посилити свою фінансову незалежність, оскільки коефіцієнт автономії, що вже зріс з 0,143 у 2022 р. до 0,490 у 2024 р., може підвищитися до рівня понад 0,55, що відповідає європейським нормам фінансової стійкості. Аналогічно може покращитися показник Debt/Equity, який уже знизився з 6,01 до 1,04 і потенційно може стабілізуватися на рівні 0,8–1,0 за умов впровадження більш прозорої політики управління ризиками.

Покращення управлінських, соціальних та екологічних характеристик підприємства неминуче позначиться на його міжнародному іміджі – ключовому факторі для участі в інфраструктурних програмах ЄС, ЄБРР та USAID. Підприємства, що демонструють відповідність ESG-критеріям, значно частіше залучаються до міжнародних проєктів, оскільки розглядаються як

надійні, соціально відповідальні та передбачувані партнери. Для ТОВ «Харківдорбуд» це означає можливість уже в найближчій перспективі претендувати на участь у щонайменше 2–3 міжнародних тендерах щороку, а також розширення співпраці з громадами, приватними іноземними підрядниками та міжнародними фінансовими структурами.

Отже, впровадження вдосконаленої КСВ-моделі забезпечує комплексний мультиплікативний ефект, який проявляється у фінансовому відновленні, підвищенні операційної ефективності, зміцненні соціального та екологічного потенціалу підприємства, покращенні управлінської системи та формуванні позитивного міжнародного іміджу. У сучасних умовах для ТОВ «Харківдорбуд» КСВ перестає бути додатковим інструментом і стає фундаментальною умовою для довгострокової конкурентоспроможності, участі у відбудові України та інтеграції у європейський економічний простір.

Таблиця 3.4 – Очікувані ефекти від впровадження удосконаленої моделі КСВ на ТОВ «Харківдорбуд»

Сфера впливу	Ключові заходи	Короткі кількісні результати	Якісні ефекти та стратегічні вигоди
Економічна ефективність та доходи	Впровадження ISO 9001, 14001, 45001; реформа закупівель і логістики; підвищення прозорості.	+10–15% зростання доходів щорічно;вихід на рівень >10 млн грн через 2–3 роки.	Відновлення ринкових позицій; здатність виконувати великі проекти; підвищення конкурентоспроможності.
Операційні витрати та рентабельність	Енергозбереження та оптимізація ресурсів, модернізація техніки (лізинг); оновлення процесів.	Зменшення витрат на 8–10% за 2 роки; ріст рентабельності з 14,9% до 25–30%.	Підвищення операційної ефективності; зниження фінансових ризиків; стабілізація прибутку.

Сфера впливу	Ключові заходи	Короткі кількісні результати	Якісні ефекти та стратегічні вигоди
Соціальний капітал та персонал	Охорона праці за міжнародними стандартами; навчання персоналу; підтримка ветеранів/ВПО.	+10–15% продуктивності праці; 25–40% травматизму; 20–30% плинності кадрів.	Посилення кадрової стійкості; формування позитивної корпоративної культури; підвищення мотивації працівників.
Екологічна відповідальність	Впровадження ISO 14001; оптимізація використання матеріалів; контроль відходів і викидів.	–10–25% шкідливих викидів та відходів; відповідність європейським вимогам.	Доступ до «зеленого» фінансування; підвищення екологічної репутації; підтримка сталого розвитку регіону.
Корпоративне управління та комплаєнс	Антикорупційна політика; прозора закупівельна система; звітність за GRI.	Коефіцієнт автономії >0,55;– Debt/Equity 0,8–1,0.	Зменшення регуляторних і репутаційних ризиків; підвищення фінансової стійкості; зміцнення довіри інвесторів.
Міжнародна діяльність та імідж	ESG-звітність; цифровізація; формування репутації відповідального постачальника.	Участь у 2–3 міжнародних тендерах щороку.	Доступ до нових ринків та партнерств; потенційне залучення міжнародного фінансування; інтеграція у глобальні ланцюги постачання.

Джерело: сформовано автором

Висновки за третім розділом

У третьому розділі роботи було обґрунтовано концептуальні та практичні засади удосконалення гуманітарних аспектів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Харківдорбуд» на основі корпоративної соціальної відповідальності та принципів сталого розвитку.

Розділ поєднує теоретико-концептуальний підхід (ESG, КСВ, сталий розвиток, гуманітарний менеджмент) із прикладними рекомендаціями, адаптованими до поточного фінансово-економічного стану підприємства та перспектив його інтеграції в міжнародні інфраструктурні програми.

У підрозділі 3.1 було сформовано стратегію сталого розвитку ТОВ «Харківдорбуд» у контексті потенційного виходу на зовнішні ринки та участі у міжнародних проєктах. На основі концепції сталого розвитку ООН та підходів ESG визначено, що для підприємства критично важливим є збалансований розвиток у трьох вимірах: екологічному, соціальному та управлінському. Враховуючи результати аналізу фінансово-господарської діяльності (високий рівень зносу основних засобів, падіння чистого доходу, обмеженість ресурсів для модернізації), стратегія сталого розвитку розглядається не як іміджевий інструмент, а як практичний механізм відновлення технічної бази, оптимізації внутрішніх процесів та створення умов для залучення міжнародних фінансових ресурсів. У межах підрозділу було визначено ключові складові стратегії: впровадження системи екологічного менеджменту за ISO 14001, поетапна модернізація основних засобів із використанням лізингових і грантових інструментів, розвиток соціальних програм для працівників (зокрема ветеранів та ВПО), а також побудова відповідальної системи управління ланцюгами постачання на основі ESG-критеріїв.

Підрозділ 3.2 присвячено формуванню міжнародного іміджу підприємства через розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Показано, що в сучасних умовах міжнародні партнери, донори та фінансові організації оцінюють потенційних підрядників не лише за фінансовими та виробничими показниками, а й за рівнем прозорості, екологічної відповідальності, дотриманням прав працівників та наявністю антикорупційних механізмів. На цій основі обґрунтовано, що для ТОВ «Харківдорбуд» формування КСВ-політики, впровадження екологічних та соціальних стандартів, створення антикорупційної програми, запровадження

нефінансової (ESG) звітності та цифровізація управлінських процесів є необхідною передумовою виходу на міжнародний рівень. Проаналізовано досвід провідних українських компаній («Нова Пошта», МХП, АТ «Укрзалізниця»), який підтверджує, що системне впровадження КСВ дозволяє отримати доступ до фінансування міжнародних інституцій, вийти на зовнішні ринки та істотно зміцнити репутацію бренду. На основі цього досвіду запропоновано адаптовані для «Харківдорбуду» напрями розвитку КСВ: екологічні програми, підтримка громад і працівників, прозоре корпоративне управління, публічна звітність та цифрові інструменти контролю якості й логістики.

У підрозділі 3.3 сформовано систему очікуваних результатів від впровадження вдосконаленої моделі КСВ на ТОВ «Харківдорбуд» та здійснено їх кількісно-якісну інтерпретацію. На основі аналітичних показників діяльності підприємства за 2022–2024 рр. доведено, що інтеграція КСВ-підходів може забезпечити мультиплікативний ефект у кількох взаємопов’язаних сферах:

В економічній площині очікується стабілізація та поступове зростання доходів (орієнтовно на 10–15% щороку) за рахунок підвищення довіри з боку партнерів, допуску до міжнародних тендерів, оптимізації закупівель та логістики, а також зменшення витрат на 8–10% через енергоефективність та модернізацію техніки. Це створює передумови для повернення до рівнів доходу 2022–2023 рр. та відновлення рентабельності.

В операційно-технічній сфері впровадження екологічних та ресурсоефективних технологій, поєднане з оновленням основних засобів, сприятиме зниженню собівартості робіт, скороченню простоїв, підвищенню продуктивності техніки та відповідності міжнародним стандартам інфраструктурного будівництва.

У соціальному вимірі впровадження програм охорони праці, навчання, підтримки вразливих категорій працівників (ветеранів, ВПО), розвиток корпоративної культури й гуманітарного менеджменту очікувано призведе до

зростання продуктивності праці, зниження травматизму та плинності кадрів, формування більш стійкого й мотивованого кадрового ядра підприємства.

В екологічному вимірі система екологічного менеджменту (ISO 14001), контроль відходів та викидів, перехід на більш екологічні матеріали та технології сприятимуть зниженню екологічних ризиків, відповідності тендерним вимогам ЄС та міжнародних донорів, а також формуванню іміджу відповідального учасника процесу відбудови регіональної інфраструктури.

У сфері корпоративного управління антикорупційна політика, комплаєнс, прозорі процедури закупівель і підрядів, нефінансова звітність за міжнародними стандартами здатні зменшити регуляторні й репутаційні ризики, підвищити фінансову стійкість (у т.ч. покращити показники автономії та Debt/Equity) та зміцнити довіру інвесторів і партнерів.

У площині міжнародної діяльності та іміджу узгоджені з ESG-підходами практики, цифровізація процесів, формування публічного ESG-профілю та двомовної комунікаційної платформи (зокрема корпоративного сайту) створюють реальні передумови для участі підприємства у 2–3 міжнародних тендерах щороку, розширення партнерств із іноземними підрядниками та доступу до міжнародних фінансових програм.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна зробити висновок, що удосконалення гуманітарних аспектів менеджменту ЗЕД на основі КСВ для ТОВ «Харківдорбуд» є не лише теоретично обґрунтованим, але й практично необхідним кроком. Запропонована модель КСВ виступає інтегрованим інструментом, який одночасно забезпечує фінансове відновлення, модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток соціального й екологічного потенціалу, посилення системи корпоративного управління та формування позитивного міжнародного іміджу підприємства. Це створює стратегічні передумови для подальшої інтеграції «Харківдорбуду» у європейський економічний простір, участі у післявоєнній відбудові України та зміцнення позицій компанії як відповідального та конкурентоспроможного суб’єкта інфраструктурного ринку.

ВИСНОВКИ

Магістерську роботу виконано на замовлення ТОВ ХАРКІВДОРБУД.

Отримані результати роботи призначені для застосування ТОВ ХАРКІВДОРБУД.

Проте загальні висновки та рекомендації актуальні й для інших підприємств, що займаються дорожньо-будівельними та будівельними роботами. Запропоновані в магістерській роботі пропозиції були частково впроваджені у практичну діяльність підприємства ТОВ ХАРКІВДОРБУД.

Для дослідження даної теми у кваліфікаційній роботі магістра були використані такі теоретичні та емпіричні методи наукового дослідження, як аналіз і синтез, систематизація, узагальнення, економіко-статистичний аналіз, метод порівняння, SWOT-аналіз, графічний метод, метод економічного моделювання, а також аналіз нормативно-правових документів та міжнародних стандартів (ISO, ESG, КСВ). Структура магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків.

У першому розділі було проведене дослідження, яке дозволило комплексно розкрити сутність гуманітарних аспектів менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємств та визначити їхнє стратегічне значення для українських компаній, що працюють у умовах воєнних викликів та прагнуть інтегруватися у міжнародні інфраструктурні програми. Результати аналізу теоретичних підходів, фінансово-господарської діяльності ТОВ «Харківдорбуд» та запропоновані напрямки розвитку дають змогу сформувати низку узагальнених висновків.

По-перше, встановлено, що гуманітарні аспекти менеджменту – корпоративна культура, соціальна відповідальність, етичність поведінки, розвиток персоналу та міжкультурна комунікація – стають ключовими детермінантами міжнародної конкурентоспроможності підприємств. У глобальному бізнес-середовищі, де якість взаємодії та репутаційні чинники відіграють не меншу роль, ніж технічні чи фінансові показники, гуманітарний

менеджмент визначає здатність підприємства до формування довіри, стійких партнерств та участі у транскордонних проєктах.

По-друге, результати аналізу показали, що Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є центральним гуманітарним елементом сучасного менеджменту ЗЕД. Вимоги міжнародних інституцій – ЄС, ЄБРР, Світового банку, USAID – акцентують на екологічній відповідальності, прозорості, дотриманні прав працівників, антикорупційних стандартах, що робить КСВ не додатковим, а обов'язковим елементом для компаній, які прагнуть виходу на світові ринки. Досвід українських підприємств («Нова Пошта», МХП, «Укрзалізниця») підтверджує, що системне впровадження КСВ підвищує інвестиційну привабливість, формує позитивний міжнародний імідж та забезпечує доступ до фінансових ресурсів.

У другому розділі був проведений фінансовий і ресурсний аналіз ТОВ «Харківдорбуд» виявив як потенціал підприємства, так і низку системних обмежень. До позитивних тенденцій належать покращення структури капіталу, зростання автономії підприємства, поступове зниження боргового навантаження. Разом з тим, критичними проблемами залишаються: високий рівень зносу основних засобів (85,2%), суттєве падіння чистого доходу (на ≈46% за 2022–2024 рр.), зниження рентабельності, скорочення запасів та слабкий технічний потенціал. Ці чинники обмежують можливість участі підприємства у великих інфраструктурних програмах, особливо міжнародних, де вимагається сучасна технічна база та прозорі стандарти управління.

Також, в роботі обґрунтовано, що для підвищення конкурентоспроможності та підготовки до майбутньої інтеграції у міжнародні інфраструктурні проєкти підприємству необхідно розробити й реалізувати стратегію сталого розвитку, яка включає екологічну, соціальну, управлінську та технічну компоненти. Впровадження стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, розвиток системи комплаєнсу, цифровізація процесів, перехід до ESG-орієнтованої моделі управління є ключовими передумовами доступу до глобальних тендерів та міжнародних партнерств.

У третьому розділі було сформовано практичні рекомендації щодо вдосконалення КСВ-моделі ТОВ «Харківдорбуд», які включають: модернізацію технічних засобів, посилення соціальної політики підприємства, створення антикорупційних механізмів, підвищення прозорості в закупівлях, розвиток взаємодії з громадами, впровадження нефінансової звітності та удосконалення ланцюгів постачання за ESG-принципами. Їх реалізація сприятиме формуванню сучасної системи гуманітарного менеджменту, що відповідає вимогам ЄС та міжнародних фінансових організацій.

Очікувані результати впровадження вдосконаленої КСВ-моделі свідчать про її значний мультиплікативний ефект. Стратегічні зміни здатні забезпечити: підвищення рентабельності, зростання продуктивності праці, зниження операційних витрат, покращення екологічних показників, зміцнення корпоративної культури, підвищення інвестиційної привабливості та формування стійкого міжнародного іміджу підприємства як відповідального та надійного партнера.

Таким чином, гуманітарні аспекти менеджменту ЗЕД виступають одним із ключових чинників розвитку сучасних українських підприємств, що інтегруються у глобальний економічний простір. Проведене дослідження підтвердило, що ТОВ «Харківдорбуд» має потенціал для успішної модернізації та подальшого розвитку, однак вимагає комплексних перетворень, спрямованих на підвищення соціальної, екологічної та управлінської відповідальності. Системна інтеграція КСВ та ESG-принципів у діяльність підприємства є необхідною умовою його участі у післявоєнній відбудові України, залученні міжнародного фінансування та формуванні довгострокової конкурентоспроможності на глобальному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15, 1–13.

2. Шаповал В.М. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2022. №2. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/12.pdf (дата звернення: 07.11.2025)

3. Завідна Л. Д., Малюта Л. М. Корпоративна соціальна відповідальність як ключовий інструмент економічної безпеки бізнесу під час війни. 2023. URL https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2093902 (дата звернення: 07.11.2025)

4. Інтеграція освіти, науки і бізнесу : монографія. Том 13 / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 178 с https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/25063/0060868.pdf?sequence=1#page=178 (дата звернення: 07.11.2025).

5. Коваль О. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v (дата звернення: 12.11.2025).

6. Даниліна С. О., Коцюрубенко Г. М., Шикіна О. В. Соціально-економічні наслідки впливу пандемії на стан безробіття в Україні. *Економіка*. 2021. Вип. 29. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/558/534 (дата звернення: 10.11.2025).

7. European Commission. A renewed EU Strategy 2011–2014 for Corporate Social Responsibility : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 25.10.2011. 13 c. URL: https://eur-

lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681 (дата звернення: 10.11.2025).

8. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. UN Global Compact Office, 2004. URL: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles (дата звернення: 10.11.2025).

9. Глобальний договір ООН. Десять принципів ГД ООН / Global Compact Network Ukraine. URL: https://globalcompact.org.ua/desjat-principiv-gd-oon/ (дата звернення: 11.11.2025)

10. OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition. Paris : OECD Publishing, 2011. 84 p. URL: https://www.oecd.org/corporate/mne/ (дата звернення: 10.11.2025).

11. International Organization for Standardization. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. Geneva : ISO, 2010. URL: https://www.iso.org/standard/42546.html (дата звернення: 11.11.2025).

12. World Economic Forum. Global Supply Chain Sustainability Report 2021. Geneva : WEF, 2021. URL: https://www.weforum.org/reports (дата звернення: 11.11.2025).

13. Апостолюк О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис .Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.

14. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.

15. Полянська А. С. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(2). С. 9-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%282%29__4 (дата звернення: 11.11.2025).

16. Аверкина М. Ф., Матвєєв А. Ю. Вплив культурних вимірів Хофстеде на управління змінами в організації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. С. 323–331. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-51 (дата звернення: 11.11.2025).

17. МХП. Звіт зі сталого розвитку 2022. МХП, 2023. 132 с. URL: https://api.next.mhp.com.ua/images/3d944/512bd/629ecd5d8.pdf (дата звернення: 11.11.2025).

18. Нова Пошта. Звіт зі сталого розвитку 2024. Нова Пошта, 2025. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/ (дата звернення: 11.11.2025).

19. АТ "Укрзалізниця". Виконання принципів та положень Екологічної політики. Київ: Укрзалізниця, 2024. 27 с. URL: https://www.uz.gov.ua/files/file/about/documents/Виконання%20принципів%20та%20положень%20Екологічної%20політики.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

20. Головне управління статистики у Харківській області. Відомості з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) щодо ТОВ «Харківдорбуд» від 21.07.2020 № 03.1-11/1039. Харків, 2020. 2 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1xrxDlsusWHp0g7F4n3RUuV6thnPiR9HG/view?usp=sharing (дата звернення: 12.11.2025)

21. ТОВ «Харківдорбуд». Фінансова звітність малого підприємства за 2022 рік. Харків, 2022. 2 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1Ybu8lyr0QuL6VxcBYigMi224H3bbgi9Q/view?usp=drive_link (дата звернення: 12.11.2025)

22. ТОВ «Харківдорбуд». Фінансова звітність малого підприємства за 2023 рік. Харків, 2023. 2 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1JZZ4DvgJuhxqA5wXG_n-fWfsNMV2JL-n/view?usp=drive_link (дата звернення: 12.11.2025)

23. ТОВ «Харківдорбуд». Фінансова звітність малого підприємства за 2024 рік. Харків, 2024. 2 с. URL:

https://drive.google.com/file/d/1FdZstoAwcpkUCnrnjmZ7yhwtXaczQOEH/view?usp=drive_link (дата звернення: 12.11.2025)

24. Дронов М.Р. Механізм управління проєктами в будівництві із залученням незалежного консультанта. *Східна європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 2(47). URL: https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-8 (дата звернення: 20.11.2025).

25. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda (дата звернення: 20.11.2025).

26. IFRS Foundation. ISSB Standards and ESG Framework. URL: https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2025/11/sustainability-symposium-2025-key-takeaways/ (дата звернення: 20.11.2025).

27. European Commission. Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). URL: https://commission.europa.eu/about/commission-2024-2029/one-year_en (дата звернення: 20.11.2025).

28. Мироник Б. М., Слюсаренко К. В., Грибик І. І. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент сталого розвитку підприємства: сучасні тенденції та виклики. *Наукові перспективи*. 2025. № 2(56). С. 960–987. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/20766/20742 (дата звернення: 20.11.2025)

29. Мороз С., Мейш А., Левченко С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 3. С. 231–238. URL: https://drive.google.com/file/d/1_eZ9vh34769nS7z9EHMPMMM96is1isFG/view?usp=sharing (дата звернення: 20.11.2025)

30. Сарджа С.Є., Шмиговська О.Г. Активізація заходів корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнес-середовищі: мотиви, проблеми та напрями. Економіка та управління національним господарством. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. URL: https://www.researchgate.net/publication/322578405_Aktivizacia_zahodiv_korpor

ativnoi_socialnoi_vidpovidalnosti_v_ukrainskomu_biznes-seredovisi_motivi_problemi_ta_naprami (дата звернення: 20.11.2025)

31. Миськів Г. Активізація заходів корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнес-середовищі: мотиви, проблеми та напрями. Економічний простір. 2025. № 197. С. 80–85. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-80-85-myskiv.pdf (дата звернення: 20.11.2025)

32. Шмиговська О. Г., Сарджа С. Є. Корпоративна соціальна відповідальність у системі стратегічного розвитку підприємств. Вісник НТУУ «КПІ». Серія: Економіка і підприємництво. 2023. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d72e5e57-5d3e-4edb-920b-983913395a1b/content (дата звернення: 20.11.2025).

33. Коваль О. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. 2024. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v (дата звернення: 20.11.2025).

34. Бурий Є.П., Жалдак Г.П. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах війни. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент : проблеми та перспективи». Київ, 20 квітня 2023 р. С. 23-24.

35. Соціально відповідальний бізнес під час війни. 2024. URL: https://finstream.ua/soczialno-vidpovidalnyj-biznes-pid-chas-vijny-2024/ (дата звернення: 21.11.2025).

36. Opinion – Responsible Business Conduct in Times of War. E-international relations. URL: https://www.e-ir.info/2022/10/22/opinion-responsible-business-conduct-in-times-of-war/ (дата звернення: 21.11.2025).

37. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. Том 6 (53). С. 405–416.

URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4187/3996%C2%A0 (дата звернення: 21.11.2025).

38. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. UNDP. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viyny-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu (дата звернення: 21.11.2025).

39. Поглиблена процедура належної обачності щодо прав людини для бізнесу за несприятливих обставин, спричинених конфліктом : посібник. Нью-Йорк : ПРООН, 2022. 62 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/202209/B%2BHR_hHRDD_revised_ENG-UKR-2-web.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

40.Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. Бізнес Інформ. 2022. №6. С. 94–100.

41.Дєліні, М., & Аксентюк, М. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (66). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65 (дата звернення: 23.11.2025).

42. Glasgow J. (2024) Corporate Social Responsibility in 2024. May 10, 2024. URL: https://philanthropia.io/blog/csr-explained (дата звернення: 23.11.2025)

43. Pokynchereda, V., Bondarenko, V., Pravdiuk, N., Ivanchenkova, L., & Sokoliuk, I. (2023) Corporate social responsibility in Ukraine under martial law: accounting aspects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(4), 427–437. URL: https://doi.org/10.15544/mts.2023.42 (дата звернення: 23.11.2025).

44. Corporate Social Responsibility : Your 2024 Overview and Guide. April 12, 2024. URL: https://www.groundswell.io/blog/corporate-social-responsibility-guide#see-csr (дата звернення: 23.11.2025).

45. Миськів Г.В., Пасінович І.І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», 2023.

Вип. 7, № 1. С. 21-36. URL: http://doi.org/10.23939/semi2023.01.021 (дата звернення: 23.11.2025).

46. Бондар В. О. Соціальна відповідальність українських компаній в умовах війни. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. XI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25 верес. 2023 р. Вінниця, 2023. Ч. 1. С. 104-112

47. Мороз С., Мейш А., Левченко С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №3 (318). С. 231-238

48. Кравченко Ю. М. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах війни. Молодь і технічний прогрес в АПВ: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2024 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 637-640.

49. Пушак Я. Я., Чернух Д. В., Трушкіна Н. В. Розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни. Ефективна економіка. 2024. № 11. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.22 (дата звернення: 23.11.2025)

50. Модель КСВ для компаній під час війни. URL: https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/ (дата звернення: 24.11.2025)

51. Нетименко К. Не лише донати на ЗСУ: як бізнесу створювати цінність під час війни. 2022. URL: https://epravda.com.ua/columns/2022/12/05/694601/ (дата звернення: 25.11.2025)

52. Корпоративна небайдужість. Представлено гід із соціальної відповідальності для українського бізнесу. 2024. URL: https://mind.ua/news/20282579-korporativna-nebajduzhist-predstavleno-gid-iz-socialnoyi-vidpovidalnosti-dlya-ukrayinskogo-biznesu (дата звернення: 25.11.2025)

53. Ткаченко, В. В. (2025). Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану: вплив на ефективність

операційної діяльності . Актуальні питання економічних наук, (10). URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234 (дата звернення: 25.11.2025)

54. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегія - кейс «Метінвест». URL: https://delo.ua/business/korporativna-socialna-vidpovidalnist-yak-strategiya-keis-metinvest-455806/#google_vignette (дата звернення: 25.11.2025)

55. Батурін О. КСВ під час війни: як змінилися підходи українських компаній? Старт нового дослідження. 2023. URL: https://thepage.ua/ua/news/ksv-pid-chas-vijny-indeks-ksv-2023 (дата звернення: 25.11.2025)

54. Коваленко, Ю., Новак, В., & Гуріна, Г. (2025). Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (73). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32 (дата звернення: 25.11.2025)

55. Захарова О., Орел А. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні під час повномасштабного воєнного вторгнення РФ. *Трансформаційна економіка.* 2023. №5 (05). С. 140-147.

56. Ільченко В.М., Кравчук Я.С. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах повномасштабної війни. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип.1 (71). С.30-34.

57. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. CSR Ukraine : веб-сайт. URL: https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/ (дата звернення: 25.11.2025).

58. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни: Інтерв'ю із CEO Club. Щедрий вівторок : веб-сайт. URL: https://givingtuesday.ua/intervyu/ceo-club/ (дата звернення: 25.11.2025).

59. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8 (дата звернення: 25.11.2025).

60. Модель КСВ для компаній під час війни. CSR Ukraine : офіційний веб-сайт. URL: https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/ (дата звернення: 25.11.2025).

61. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. №1(13). С. 308-317.

62. Глєбова Н.В., Кудінова М.М., Щубко А.С. Цифрові інструменти корпоративного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в умовах переходу до циркулярної економіки. Актуальні проблеми сталого розвитку, 2025. 2(3), 100-107. https://doi.org/10.60022/2(3)-12S

63. Кудінова М. М., Щубко А.С. Удосконалення гуманітарних аспектів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств в україні. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу», 14 листопада 2025 року, м. Одеса.